

Andrzej Bodak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

INTERESY PRACOWNIKÓW NA TLE SPECYFIKI ZARZĄDZANIA W SPÓŁDZIELNIACH ROLNICZYCH*

Streszczenie: W opracowaniu skoncentrowano się na wewnętrznych interesariuszach spółdzielni rolniczych oraz artykułowanych przez nich interesach. Rozpatrzono warunki realizacji oczekiwań pracowników oraz wskazano na zasadnicze problemy związane z ich respektowaniem w polskiej praktyce gospodarczej. Z badań własnych wynika m.in., iż interesy pracownicze nie zmieniają się pod wpływem typu własnościowego przedsiębiorstwa oraz jego formy organizacyjno-prawnej.

Słowa kluczowe: interesariusze, interesy pracownicze, zarządzanie, spółdzielczość rolnicza.

1. Wstęp

Zatwierdzony ostatnio *Kodeks dobrych praktyk spółdzielczych* [2008] nie podejmuje kwestii możliwości wprowadzania rozwiązań innowacyjnych i wyjścia poza utarte, zachowawcze instrumenty zarządzania strategicznego i operacyjnego. Jak podkreśla M. Adamowicz, nie wskazano w nim nowych obszarów ani nowych sposobów zachowań i działań na wysoce konkurencyjnych rynkach, na których funkcjonuje polska spółdzielczość [Adamowicz 2009, s. 20-21]. Kooperatywny model organizacji, charakterystyczny dla większości jednostek spółdzielczych, słabo kreuje przedsiębiorczość. Trzeba bowiem pamiętać, że w sytuacji gdy grupy interesu w sposób zinstytucjonalizowany i formalny współuczestniczą w procesach decyzyjnych, dochodzi do osłabienia przedsiębiorczych zachowań i koncentrowania szans wokół uznanych już wartości [Morris, Snell, Lepak 2005].

Obowiązujące w naszym kraju Prawo spółdzielcze mianem spółdzielni określa: „dowolne zrzeszenie nieograniczonej liczby osób o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą [...], może prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków i ich środowiska” (DzU 2003 nr 188, poz. 1848 z późn. zm., art. 1). Z tej perspektywy kluczowym czynnikiem

* Publikacja współfinansowana z grantu MNiSW nr NN 115 1344 34.

sprawczym funkcjonowania i rozwoju spółdzielni są jej członkowie, a celem statutowym pozostaje prowadzenie efektywnej działalności gospodarczej w celu zaspokojenia ich potrzeb (interesów).

Nawiązując do definicji pojęcia interesariusz zaproponowanej przez E. Freemana i M.E. Evan, to właśnie członkowie w największym stopniu „wywierają wpływ na daną organizację i są osobami, na które ta organizacja wywiera wpływ” [Freeman, Evan 1990, s. 337-359]. W spółdzielniach funkcjonujących na terenach wiejskich członkowie są nie tylko ich właścicielami, lecz zwykle również pracownikami, usługodawcami lub usługobiorcami, mającymi przy tym szerokie uprawnienia decyzyjne i kontrolne. Uwzględniając samorząd spółdzielczy i siłę oddziaływania grup interesu na działalność spółdzielni, zasadne jest zwrócenie uwagi na rolników/członków/użytkowników będących założycielami oraz pracowników, którzy uzyskali status członków.

Członkowie spółdzielni stanowią najbardziej wpływową grupę interesariuszy, co znajduje swój wyraz m.in. w obsadzie kluczowych stanowisk. W przedsiębiorstwie spółdzielczym występują także pracownicy, którzy nie są związani stosunkiem członkostwa i mają relatywnie dość ograniczone możliwości artykułowania swoich interesów.

W spółdzielni, tak jak w każdym przedsiębiorstwie, zaznacza się problem podzielenia określonych zamierzeń (celów) przez pracowników. Ważne staje się przy tym budowanie poczucia interesu, czyli przekonania, że działania zmierzające do realizacji zamierzeń tego przedsiębiorstwa będą pod jakimś względem korzystne dla pracowników [Krzyżanowski 1999, s. 13], co wiąże się bezpośrednio z ich zaangażowaniem, a zatem i rezultatami pracy. W ten sposób ujawnia się sprzężenie zwrotne pomiędzy celami spółdzielni a zestawem interesów pracowniczych, będące podstawą myślenia o przedsiębiorstwie jako konstrukcji społecznej. Można przyjąć, że interesy członków użytkowników niejako ze swojej istoty są uwzględniane w procesie formowania zestawu celów danej spółdzielni.

W opracowaniu podjęto próbę identyfikacji oczekiwań wewnętrznych interesariuszy spółdzielni, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników, odnosząc się do obecnych realiów funkcjonowania spółdzielni rolniczych. Pozwoliło to zwrócić uwagę na problemy ujawniające się na odcinku realizacji ich interesów.

Identyfikacja ta jest wycinkiem szerszych badań nad interesami pracowniczymi w dolnośląskich małych i średnich przedsiębiorstwach, przeprowadzonych w 2009 r. w osiemnastu spółdzielniach, co stanowiło około 10% ogółu badanych przedsiębiorstw. W badaniach tych, skierowanych głównie do pracowników, wykorzystano kwestionariusz ankietę. Posiłkowano się także studiami literatury przedmiotu, w tym i wynikami badań cudzych. Przyjęto, iż podstawowe interesy pracownicze nie odbiegają od oczekiwań typowego polskiego pracownika, a więc nie zmieniają się pod wpływem typu własności przedsiębiorstwa oraz jego formy organizacyjno-prawnej.

Odnosząc się do badań z zakresu spółdzielczości, warto wskazać na ich wyjątkowo sytuacyjny charakter, co – jak podkreśla się w literaturze – wiąże się ze zróżni-

cowaniem przestrzennym i regionalizmem stosunków gospodarczych w Polsce [Skawińska 1997, s. 25]. Jednocześnie z badań socjologicznych wynika, iż obok przykładów postaw przedsiębiorczych, stymulowanych procesami integracji europejskiej, w środowisku wiejskim zmniejsza się zdolność do współdziałania z innymi, panuje klimat nieufności, nietolerancji czy wręcz wrogości [Kostro 2005, s. 5]. O depresywności kulturowej, nie tworzącej sprzyjających warunków do wspólnego gospodarowania i rozwoju spółdzielczości na terenach wiejskich, świadczy powszechność postaw roszczeniowych przejawiających się biernością, społeczną apatią oraz defensywną strategią adaptacyjną nakierowaną na przetrwanie [Wasilewski 2002, s. 82-83].

2. Przesłanki kryzysu w spółdzielczości rolniczej

„Analiza ekonomiczna przeprowadzona przez pryzmat kosztów transakcyjnych wskazuje, że właściwie zarządzana spółdzielnia jest potencjalnie najbardziej efektywną strukturą wytwórczą w rolnictwie” [Czternasty, Czyżewski 2007, s. 224]. W krajach „starej” Unii Europejskiej spółdzielnie rolnicze odgrywają zasadniczą rolę w przemyśle rolno-spożywczym, a spółdzielnie odbierają od rolników ponad 60% produkcji i dostarczają tyleż samo środków do produkcji rolnej [Piechowski 2008, s. 12]. Tymczasem w Polsce wraz z wprowadzeniem gospodarki rynkowej podejmowane działania restrukturyzacyjne, liczne procesy likwidacyjne i upadłościowe ograniczyły liczbę podmiotów spółdzielczych funkcjonujących w sferze produkcji i usług rolniczych oraz przetwarzania surowca rolniczego. Jeśli uwzględnić jedynie tak podstawowe formy organizacyjne spółdzielni rolniczych, jak gminne spółdzielnie „Samopomoc Chłopska”, spółdzielnie mleczarskie, rolnicze spółdzielnie produkcyjne i spółdzielnie kółek rolniczych, okaże się, że ich liczba tylko w latach 2005-2008 zmniejszyła się o 10,1%. Sytuacji tej towarzyszy postępująca, stosowna do bieżących potrzeb przedsiębiorstwa redukcja zatrudnienia, która z reguły w mniejszym stopniu dotyczy osób będących członkami spółdzielni. Ze struktury członkowskiej radykalnie ubywa również rolników, którzy czynią to dobrowolnie, nie widząc realnych korzyści z przynależności do spółdzielni, albo są do tego przymuszeni, jeśli nie uzupełnią ustawowych udziałów. Odchodzącym członkom zwracane są udziały, co nie pozostaje bez wpływu na – i tak często trudną – sytuację finansową wielu spółdzielni. W konsekwencji wiele z nich, zachowując dotychczasowy status formalno-prawny, przekształciło się faktycznie z powszechnych, masowych spółdzielni użytkowników i konsumentów w spółki wąskich grup społecznych [Brodziński 2005, s. 358]. Realizowano to głównie drogą podnoszenia wysokości udziałów do granic tzw. barier prohibicyjnych, tj. wysokości, której nie mogła akceptować większość członków [Drozd-
-Jaśniewicz, Wiatrak 2003, s. 89].

Zgodnie z modelem opracowanym przez H.H. Münkera występujący w Polsce kryzys spółdzielczości w ogóle, w tym spółdzielczości rolniczej, jest wypadkową

trzech współzależności „częstkowych”, tj. kryzysu tożsamości, kryzysu ekonomicznego i kryzysu środowiskowego [Münker 2006, s. 36].

W sytuacji kryzysu, w jakim znajduje się wiele podmiotów spółdzielczych, pojawiają się jednak pozytywne zjawiska, które należy łączyć z działaniami integracyjnymi producentów rolnych, którzy w celu zwiększenia siły ekonomicznej gospodarstw rolnych w drodze integracji poziomej przechodzą do współpracy wyrażającej się tworzeniem tzw. grup producentów rolnych. Grupy producentów rolnych jako podmioty gospodarcze mogą przybierać różne formy prawne, np. spółki z o.o. czy stowarzyszenia, jednak wiele z nich decyduje się przyjąć właśnie formę spółdzielni [Prus 2006, s. 150-153].

3. Identyfikacja interesów pracowniczych

Niezależny charakter spółdzielni sprawia, że jej cele określone są przez członków i służą realizacji ich interesów. Na orientację członkowską wskazuje Prawo spółdzielcze, z którego wynika, iż korporacyjne i majątkowe prawa wynikające z członkostwa w spółdzielni są dla wszystkich członków jednakowe i dotyczą m.in.: uczestniczenia w walnym zgromadzeniu lub zebraniu grupy członkowskiej, wybierania i bycia wybieranym do organów spółdzielni, żądania rozpatrzenia przez właściwe organy spółdzielni wniosków dotyczących jej działalności oraz udziału w nadwyżce bilansowej i świadczeń spółdzielni w zakresie jej statutowej działalności.

Zgodnie z kompetencjami naczelnego organu władzy spółdzielni, tj. walnego zgromadzenia, członkowie z racji bezpośredniego uczestnictwa w jego obradach (zebraniu przedstawicieli lub zebraniu grupy członkowskiej) mają możliwość wpływu przede wszystkim na:

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

Z oczywistych względów statut spółdzielni może katalog powyższych praw rozszerzyć zgodnie z wolą samych zainteresowanych wyrażoną na walnym zgromadzeniu.

Regulacje ustawowe i obowiązujące przepisy wewnątrzorganizacyjne nie rozstrzygają kwestii faktycznego korzystania przez członków, w tym pracowników, z przysługujących im uprawnień. Określone zachowania uwarunkowane są zwykle oczekiwaną skalą potrzeb i korzyści wynikających z przynależności do spółdzielni.

W ramach szeroko zakrojonych badań własnych dotyczących realizacji interesów pracowniczych w przedsiębiorstwach zwrócono uwagę również na spółdzielczość rolniczą. Badania prowadzone na terenie województwa dolnośląskiego przy wykorzystaniu kwestionariusza pytań zamkniętych z sugerowaną „kafeteria” odpowiedzi pozwoliły na identyfikację hierarchii korzyści, które zdaniem pracowników, w tym członków, wynikają z przynależności do spółdzielni (tab. 1). W grupie respondentów znaczną większość (ok. 3/4) stanowiły osoby nie pełniące w macierzystej spółdzielni żadnych funkcji kierowniczych.

Tabela 1. Korzyści wynikające z przynależności do spółdzielni w opinii pracowników

| Kafeteria możliwych odpowiedzi: | Odsetek wskazań* |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------|
| Gwarancja miejsca pracy | 71,4 |
| Otrzymywanie dywidendy | 47,6 |
| Współdecydowanie o sprawach spółdzielni | 47,6 |
| Możliwość korzystania ze sprzętu i usług na preferencyjnych warunkach | 23,8 |
| Pomoc w zaopatrzeniu w środki produkcji po niższych cenach | 14,3 |
| Gwarancja sprzedaży swoich produktów i atrakcyjne ceny skupu | 9,5 |
| Inne | 71,4 |

* respondenci mieli możliwość wyboru kilku odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W opinii respondentów podstawowe znaczenie ma gwarancja zatrudnienia, a w dalszej kolejności, z równą liczbą wskazań, kwestie dywidendy dla członków i uczestnictwa w procesach decyzyjnych. Perspektywa „pracownicza” zdecydowanie mniejszą rangę nadaje korzyściom, jakie są udziałem członków – użytkowników (rolników), dla których w obecnych warunkach możliwość korzystania ze sprzętu i usług, a szczególnie gwarancje zbytu bądź skupu swoich produktów, i to na korzystniejszych warunkach, mają większą wartość niż najczęściej symboliczne dochody z tytułu dywidendy od udziału [Brzozowski 2004, s. 44-45].

W badaniu skierowanym do spółdzielców zwrócono uwagę na dyskusyjny, niezmiernie istotny problem ich stosunku do zasady jeden członek – jeden głos. Za jej utrzymaniem w niezmienionej postaci wypowiedziało się ponad 76% respondentów¹. Zasada demokratycznej kontroli członkowskiej uniemożliwia zdominowanie procesu decyzyjnego przez pojedynczego właściciela. W spółdzielniach szczebla podstawowego członkowie mają równe prawa głosu (jeden członek – jeden głos), niezależnie od wniesionego kapitału czy udziału w obrotach spółdzielni. W konse-

¹ O niejednoznacznej opinii spółdzielców w tej kwestii świadczą diametralnie odmienne wyniki badań prowadzonych przez M. Mierzwę wśród członków spółdzielni mleczarskich, gdzie 81,3% ankietowanych wypowiedziało się za odrzuceniem zasady demokracji i wprowadzeniem głosowania mnogiego. Zob. [Mierzwa 2005, s. 190].

kwencji każdy członek, bez względu na jego aktywność i status organizacyjny, ma taki sam wpływ na wybór władz oraz decyzje gospodarcze podejmowane przez walne zgromadzenie. Własność nie niesie ze sobą proporcjonalnego prawa głosu, co niewątpliwie stanowi czynnik zniechęcający m.in. do dodatkowego pozyskiwania kapitału finansowego od członków spółdzielni, nie wspominając o potencjalnych inwestorach zewnętrznych.

W środowisku spółdzielczym potrzeba utrzymania wspomnianej zasady w odniesieniu do kwestii osobowych nie wzbudza większych kontrowersji. Pojawiają się natomiast sugestie, aby wpływ na decyzje natury gospodarczej był proporcjonalny do wysokości wniesionego przez członków wkładu finansowego. Przeciwdziałając sytuacjom, w których partykularny interes członka jako aktywnego inwestora mógłby przeważać nad pierwotnym celem spółdzielni, za zasadne uznaje się np. ograniczenie liczby głosów, jaką może dysponować jedna osoba czy też jedna kategoria członków.

Zwraca uwagę, iż prawodawstwo spółdzielcze w wielu krajach Unii Europejskiej, ułatwiając zakładanie spółdzielni i stwarzając im szanse szerszego dostępu do rynków finansowych, ściśle lub bardziej swobodnie podchodzi do zasad spółdzielczych określonych przez Międzynarodowy Związek Spółdzielczy. Bardziej elastyczne podejście do zasady „jeden członek – jeden głos” nie stanowi w tym względzie wyjątku. Zmiany w przepisach i prawach regulujących spółdzielczość ukierunkowane są m.in. na [Dokument konsultacyjny... 2001, s. 23-24]:

- obniżenie minimalnej liczby osób koniecznej do założenia spółdzielni,
- rozszerzenie zakresu działalności oraz obrotu z podmiotami nie będącymi członkami spółdzielni,
- umożliwienie emitowania własnych obligacji stanowiących kapitał wysokiego ryzyka lub kapitał dłużny,
- dopuszczenie osób trzecich do uczestnictwa w funduszu udziałowym; wynikający z tego wpływ na procesy decyzyjne spółdzielni musi uwzględniać nadrzędność interesów członków,
- dopuszczenie przekształcenia spółdzielni w spółkę akcyjną; przyjmując odpowiednie przepisy wewnętrzne i przekształcając się w podmiot niespółdzielczy, spółdzielnia może zachować wiele ze swych cech.

W tabeli 1 zwraca uwagę znaczący (71,4%) odsetek wskazań zakwalifikowanych przez respondentów jako „inne”. Odwołanie do tej kwestii zawiera tab. 2. Trzeba jednakże podkreślić, iż w badaniu tym uczestniczyli zarówno pracownicy – członkowie, jak i osoby świadczące pracę, a nie posiadające statusu spółdzielcy.

Analiza informacji zawartych w tab. 2, uwzględniająca jedynie warianty odpowiedzi „raczej ważne” i „bardzo ważne”, pozwala stwierdzić, iż interesy pracowników, poza wskazywaną wyżej gwarancją miejsca pracy, wiąże się z zapewnieniem bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, płac adekwatnych do obowiązków, dobrą atmosferą pracy oraz przejrzystymi regułami awansu. W niewielkim stopniu są oni natomiast zainteresowani pomocą spółdzielni w sytuacji zagrożenia zwolnie-

Tabela 2. Interesy pracownicze i ich ranga w świetle badań ankietowych*

| Wyszczególnienie | Raczej ważne | Bardzo ważne |
|-------------------------------------------|--------------|--------------|
| Bezpieczne i higieniczne warunki pracy | 34,3% | 57,7% |
| Jasne kryteria oceny realizacji zadań | 36,6% | 50,0% |
| Wpływ na dobór współpracowników | 36,7% | 27,6% |
| Płace adekwatne do obowiązków | 19,8% | 72,5% |
| Ochrona świadczeń socjalnych | 41,7% | 38,3% |
| Szkolenia na koszt pracodawcy | 45,1% | 35,9% |
| Dobra atmosfera pracy | 29,1% | 63,9% |
| Odpowiedni przepływ informacji | 37,4% | 43,5% |
| Wpływ na organizację czasu pracy | 45,1% | 25,4% |
| Pomoc przełożonych i współpracowników | 47,3% | 34,5% |
| Świadczenia zdrowotne na koszt pracodawcy | 34,3% | 57,7% |
| Tworzenie związków zawodowych | 36,6% | 50,0% |
| Tworzenie rad pracowników | 30,9% | 56,7% |
| Pomoc przy zwolnieniach | 36,7% | 27,6% |
| Przejrzyste reguły awansu | 19,8% | 72,5% |
| Formalne procedury wyrażania opinii | 40,2% | 43,2% |

* respondenci mieli możliwość wyboru kilku odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

niami, możliwością wpływu na dobór pracowników, czy też elastycznością w sferze organizacji czasu pracy.

W odpowiedzi na pytanie „Czy Pana/Pani zdaniem niektórzy członkowie bądź grupy członkowskie są preferowani przez władze spółdzielni?” 25% ankietowanych udzieliło odpowiedzi twierdzącej, nie podejmując się jednak żadnego komentarza w tej kwestii.

W kolejnym pytaniu pracownicy członkowie spółdzielni mieli odnieść się do swoich formalnych, zwiększonych uprawnień decyzyjnych. Symptomatyczne jest to, iż dwie trzecie ankietowanych nie ma poczucia takiego wpływu, a pozostali określali ten wpływ mianem „duży”, „ograniczony”, „dotyczący kierowania działem”, „związany z kierunkami działania”. Powyższe nie odzwierciedla charakterystycznej dla wielu spółdzielni tendencji zwiększonego udziału członków pracowników w strukturze zarówno bazy członkowskiej, jak i zatrudnienia oraz stosownego oddziaływania na procesy decyzyjne.

Znamienne, iż znaczną część spółdzielni wiejskich „uratowali” ich pracownicy, chroniąc w ten sposób swoje miejsca pracy. Pracownicy członkowie zdominowali wiele zarządów. Majątek spółdzielni służy w takich sytuacjach nie tylko gwarancji pracy, ale i uzyskiwaniu dochodów przez coraz bardziej ograniczoną liczbę człon-

ków. Do bardzo częstych zjawisk należało podnoszenie udziałów do granic tzw. barier prohibicyjnych, tj. do wysokości, której nie mogła zaakceptować większość członków [Drozd-Jaśniewicz, Wiatrak 2003, s. 89].

Obserwacje własne, jak i wyniki badań prezentowane w krajowej literaturze przedmiotu [Brodziński 2007, s. 83-123; Maliszewski 1997, s. 109-121] wskazują na niską aktywność członkowską, co dotyczy zwłaszcza członków rolników. Brak zainteresowania wynikami działalności spółdzielni, niechęć do pracy w samorządzie, niska frekwencja wyborcza w tej grupie interesariuszy wewnętrznych spółdzielni świadczą o ograniczonym, jedynie „formalnym” modelu uczestnictwa w życiu spółdzielni. Na znikome indywidualne korzyści z członkostwa czy też niezrozumiałą niedostateczną znajomość praw i obowiązków członkowskich nakładają się jeszcze wewnętrzne spory i konflikty. Dotyczą one „walki o władzę”, odmiennego spojrzenia członków rolników i pracowników na kwestie korzyści członkowskich, wysokości udziałów czy też ustalania podstawowych zasad funkcjonowania spółdzielni. W spółdzielniach znajdujących się pod „kontrolą” członków pracowników ujawnia się tendencja do restrukturyzacji, często ograniczającej działalność statutową, będącej w polu szczególnego zainteresowania członków użytkowników (skup, zaopatrzenie produkcyjne, usługi). Owa kontrola nie zawsze służy podejmowaniu działań na rzecz racjonalizacji zatrudnienia czy powiązaniu wynagrodzeń z efektywnością pracy. Niejednokrotnie podstawą egzystencji tych spółdzielni stają się dochody uzyskiwane głównie z tytułu dzierżawy lub sprzedaży składników majątku. Znamienne, że nawet w tych sytuacjach często pomija się stosowne przywileje należne członkom rolnikom.

Z drugiej strony rolnicy, zainteresowani możliwie korzystnymi dla siebie bonifikatami, opustami cenowymi przy zakupie towarów i usług od macierzystej spółdzielni, zwykle nie dostrzegają negatywnych konsekwencji spadku rentowności finansowej stanowiącej dla pracowników podstawę wypłaty ewentualnych nagród z zysku.

Można się spodziewać, że problem rozbieżności interesów członków użytkowników i członków pracowników będzie przybierał na znaczeniu. Potrzebne jest wyraźne określenie zadań i uprawnień wskazanych grup oraz zachodzących między nimi powiązań. Powinno temu towarzyszyć pogłębianie poczucia interesów pracowników. Tylko w ten sposób możliwe jest zwiększenie zaangażowania w pracę na rzecz spółdzielni, a w rezultacie i członków rolników.

4. Zakończenie

W warunkach rynkowych więź członka ze spółdzielnią ma charakter przede wszystkim ekonomiczny. Z tego punktu widzenia model względnie wysokich udziałów i perspektywa powiązanej z tym wysokiej dywidendy, jak również podziału zysku (stosownie do obrotów ze spółdzielnią), powinien zwiększyć lojalność i aktywność członkowską oraz wolę korzystania z szerokich możliwości współuczestniczenia w

życiu spółdzielni. Należy domniemywać, iż w *większym stopniu będą oni skłonni* wykorzystywać swoje bierne i czynne prawa wyborcze. Staną się świadomymi uczestnikami wyboru organów spółdzielni jak i nadzoru ich pracy.

Nadal dominujący w Polsce model zarządzania przedsiębiorstwem spółdzielczym nacechowany jest przywiązaniem do kanonu wartości i zasad wypracowanego przez Międzynarodowy Związek Spółdzielczy. Silnie eksponowane są tu m.in. idee samorządności, demokratycznych stosunków pracy, egalitaryzmu, partycypacji w zarządzaniu, co jednak dotyczy głównie kluczowych interesariuszy spółdzielni, czyli jej członków. Z racji prawa własności do majątku wynika, iż kolegialne decyzje organów spółdzielni (walne zgromadzenie, rada nadzorcza, zarząd) podejmowane są w zasadzie przez członków i w ich interesie. Deklaratywnie, w odróżnieniu od innych podmiotów rynkowych, spółdzielczość jest formą działalności gospodarczej, która oprócz celów ekonomicznych nadaje szczególną rangę celom społecznym. Jednak w odróżnieniu od standardów międzynarodowego ruchu spółdzielczego w polskim prawie spółdzielczym prowadzenie działalności niegospodarczej (społecznej i oświatowo-kulturalnej) ma charakter fakultatywny. Problemy, z jakimi borykają się przedsiębiorstwa rolnicze, a zwłaszcza ich zwykle trudna sytuacja ekonomiczno-finansowa, powodują, iż aktywność na tym polu w praktyce spółdzielczości jest marginalna, co wykazują również badania nad realizacją interesów pracowniczych.

Dla pracowników spółdzielni najważniejszym problemem – jak wskazują przedstawione wyżej wyniki badań – jest posiadanie miejsca pracy, co ma szczególne znaczenie na lokalnych wiejskich rynkach pracy. Zaznacza się również potrzebę zabezpieczenia odpowiednich warunków pracy i płacy, a w tym funkcjonowania w dobrym klimacie organizacyjnym. Powyższe rozważania potwierdzają, że typ własnościowy przedsiębiorstwa oraz jego forma organizacyjno-prawna nie mają istotnego wpływu na zestaw i hierarchię interesów pracowniczych artykułowanych przez polskiego pracobiorcę. Ich respektowanie nie jest obojętne dla sprawnego i skutecznego funkcjonowania spółdzielni jako przedsiębiorstwa. Zadaniem spółdzielczości jest zatem dążenie do porozumienia i osiąganie konsensusu wszystkich wewnętrznych interesariuszy.

Literatura

- Adamowicz M., *IV Kongres spółdzielczości jako drogowyśkaz działań i rozwoju w latach 2009-2013*, „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy” 2009 nr 1.
- Brodziński M.G., *Spółdzielczość obsługująca wieś i rolnictwo w okresie przekształceń ustrojowych*, Krajowa Rada Spółdzielczości, Warszawa 2005.
- Brodziński M.G., *Spółdzielnie, członkowie, samorzady. Z problematyki więzi oraz rozwoju spółdzielczości wiejskiej*, Wydawnictwo AlmaMer, Warszawa 2007.
- Brzozowski B., *Możliwości rozwoju polskiej spółdzielczości rolniczej w zintegrowanej Europie*, Roczniki Naukowe SERiA t. VI z. 3, SERiA, Warszawa 2004.
- Czternasty W., Czyżewski B., *Struktury kierowania agrobiznesem w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007.

- Dokument konsultacyjny UE, *Biała Księga o przedsiębiorstwach spółdzielczych*, Bruksela, 2001.
- Drozd-Jaśniewicz I., Wiatrak A.P., *Spółdzielczość wiejska w gospodarce rynkowej*, Krajowa Rada Spółdzielczości, Warszawa 2003.
- DzU 2003, nr 188, poz. 1848, z późn. zm., art. 1.
- Freeman R.E., Evan M.E., *Corporate governance. A stake-holder interpretation*, "Journal of Behavioral Economics" 1990 vol. 19.
- Kodeks dobrych praktyk spółdzielczych*, Krajowa Rada Spółdzielczości, Warszawa, listopad 2008.
- Kostro K., *Kapitał społeczny w teorii ekonomicznej*, „Gospodarka Narodowa” 2005 nr 7-8.
- Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Maliszewski A., *Więzi członkowskie i maksymalizacja korzyści dla członków*, [w:] *Spółdzielczość wiejska w perspektywie integracji z Unią Europejską*, „Vademecum Spółdzielczości” 1997 nr 8.
- Mierzwa D., *Przedsiębiorstwo spółdzielcze w świetle opinii rolników*, Roczniki Naukowe SERiA t. VII z. 1, SERiA, Warszawa 2005.
- Morris S., Snell S.A., Lepak D., *An architectural approach to managing knowledge stock and flows*, [w:] R.J. Burke, C.L. Cooper (eds.), *Reinventing HRM*, Routledge, London 2005.
- Münker H.H., *Chances of Co-operatives in the Future*. Marburg/Lahn 1995 (za: Brodziński M.G., *Spółdzielczość wiejska i rolnicza w gospodarce rolnej (szanse i zagrożenia rozwoju)*, [w:] *Spółdzielczość rolnicza w rozwoju wsi i rolnictwa*, Krajowa Rada Spółdzielczości, Warszawa 2006).
- Piechowski A., *Półtora wieku tradycji, osiemset milionów ludzi. VIP, Polityka, Biznes, Fakty*; Krajowa Rada Spółdzielczości, wydanie specjalne 2008.
- Prus P., *Opinie rolników na temat współpracy w ramach grup producentów rolnych*, Roczniki Naukowe SERiA t. VIII z. 1, SERiA, Warszawa 2006.
- Skawińska E., *Spółdzielczość wiejska w warunkach integracji rynku produktów żywnościowych Polski i Wspólnot Europejskich*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 1997.
- Sprawozdanie z działalności Krajowej Rady Spółdzielczości za lata 2005-2008, KRS, Warszawa, listopad 2008.
- Wasilewski K., *Lider, elita, organizacja w procesie aktywizacji społeczności wiejskiej*, „Wieś i Rolnictwo” 2002 nr 1.

EMPLOYEES INTERESTS AND MANAGEMENT FEATURES IN FARMING COOPERATIVES

Summary: The paper concentrates on the internal stakeholders of farming cooperatives and the interests they express. The conditions of meeting the employees' expectations have been discussed as well as major problems connected with their fulfillment in Polish economic practice. The research results indicate that employees interests remain resistant to the influence of the proprietorship type of the enterprise or its organizational and legal form.