Halina Bylińska

DYLEMATY ZARZĄDZANIA BANKAMI SPÓŁDZIELCZYMI

1. Wstęp

Problematyka polskiej spółdzielczości bankowej długo pozostawała w cieniu badań naukowych, zagadnienia z tego zakresu poruszano sporadycznie, najczęściej z okazji przypadających rocznic powstania pierwszych spółdzielni, jubileuszów banków spółdzielczych bądź zmian zachodzących w ustawodawstwie regulującym ich funkcjonowanie. Wyrazem tych zdarzeń były niewielkie publikacje typu monografie, albumy, kalendaria, okolicznościowe artykuły w prasie branżowej oraz nowelizacje przepisów prawnych.

Zaniedbywana dotąd wiedza o roli i znaczeniu banków spółdzielczych w Polsce dopiero w ostatnich latach doczekała się wzmożonego zainteresowania zarówno ze strony działaczy spółdzielczych, jak i szerokich kręgów naukowych. Impulsem są prawdopodobnie trwające do dziś przeobrażenia w sferze ideologii, przekształceń instytucjonalno-prawnych i ekonomicznych w sektorze spółdzielczym, powstałe w wyniku przemian ustrojowych. Sytuacja ta uaktywniła autorów, którzy w coraz to nowszych pozycjach literatury fachowej wskazują na wysokie walory praktyczne i poznawcze zaadaptowania szerokiej wiedzy ekonomicznej w praktyce spółdzielczej.

Celem mojego opracowania jest skoncentrowanie się na wąskim wycinku tej wiedzy, czyli na niektórych aspektach związanych z zarządzaniem bankiem spółdzielczym. Przedstawione zostaną metody zarządcze, które z powodzeniem funkcjonują w różnych gałęziach gospodarki. Przegląd tych metod, choćby pobieżny, pozwala dokonać wyboru najbardziej przystających do specyfiki działania i skutecznego kierowania współczesnym bankiem. Ponadto zostanie poddany ocenie kolegialny system zarządzania oraz omówiona będzie próba zastosowania systemu menedżerskiego w świetle ustawodawstwa i poszanowania zasad spółdzielczych. Znajdą się też propozycje przemawiające za zmianą tradycyjnego stylu myślenia zarządzających bankami spółdzielczymi, ze wskazaniem

możliwości skorzystania zarówno z doświadczeń spółdzielców zagranicznych, jak i z dorobku, który w tym zakresie dostarcza polska nauka.

2. *Specyficzność zarządzania bankami spółdzielczymi*

Działalność podmiotów gospodarczych na rynku, bez względu na ich formy organizacyjne i własnościowe, regulowana jest w gospodarce wolnorynkowej przez jej mechanizmy. Możliwość osiągania przez organizacje sukcesów lub porażek uzależniona jest od otoczenia, czyli czynników zewnętrznych – bezpośrednio związanych ze swoistymi cechami otoczenia gospodarczego, oraz czynników wewnętrznych – będących pochodnymi ich immanentnych cech, kształtowanych w spółdzielczości przez wieloletnią tradycję. Obydwa rodzaje czynników w zasadniczy sposób wpływają na bieżącą kondycję ekonomiczno-finansową podmiotów, w tym również banków spółdzielczych, warunkując możliwości ich dalszego rozwoju[1].

Specyficzność zarządzania w przypadku spółdzielni dotyczy odmiennych zasad ich funkcjonowania, które w istotny sposób odbiegają od tych, które cechują pozostałe organizacje. Głównie chodzi o dwojaki charakter banków spółdzielczych, który wynika z faktu, że banki działają nie tylko jako podmioty gospodarcze, ale i zrzeszenia. Dodatkowym uwarunkowaniem, wymagającym konieczności jego uwzględnienia, są zasady spółdzielcze[2] oraz dzieje ruchu spółdzielczego, znajdujące swój wyraz zarówno w celu działania banków, jak i w zasadach funkcjonowania ich organów.

Powstałe w trakcie przemian ustrojowych nowe warunki rynkowe zmusiły większość organizacji do szybkich i sprawnych działań przystosowawczych. Wśród tych działań znalazła się szeroko pojęta sfera zarządzania. Spośród wszystkich uczestników sceny gospodarczej, banki spółdzielcze wykazały się dużą pasywnością i ze zdecydowanym opóźnieniem podjęły próby zmiany zasad

---

[1] *Kadra kierownicza spółdzielni wobec problemów zarządzania*, red. S. Dyka, Katedra Spółdzielczości SGH, Warszawa 1999, s. 43.

[2] Ciągle istnieją wątpliwości na temat obecnego oficjalnego sformułowania zasad spółdzielczych. Wielu spółdzielców twierdzi, że nie jest ono w pełni zadawalające; po pierwsze dlatego, że podnosi powszechne stosowanie praktyki do poziomu zasady, a po drugie, zasady nie dają się zastosować we wszystkich typach spółdzielni. W 1976 r. Międzynarodowa Organizacja Pracy opublikowała 5 podstawowych zasad, które odnoszą się do wszystkich spółdzielni, a są to: 1) solidarność i wzajemne zaangażowanie, 2) równość i demokracja, 3) działanie nie dla zysku, 4) sprawiedliwość, uczciwość i proporcjonalność, 5) kształcenie spółdzielcze, które interpretuje się szerzej jako upowszechnianie kultury... w: A. F. Laidlaw, *Spółdzielczość w roku 2000*, „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1981 nr 1 (57), s. 76–77.

prowadzenia swojej działalności gospodarczej. Rezultaty bierności organów zarządczych ujawniły się dość szybko, czego przykładem były liczne upadłości banków spółdzielczych. W celu podniesienia systematycznie obniżającej się kondycji ekonomicznej niektórych banków następują do dziś liczne procesy łączeniowe. Wśród wielu przyczyn[3] takiego stanu wymienia się przywiązanie do tradycji oraz kolegialność[4] systemu zarządzania. W większości polskich banków spółdzielczych utrzymuje się tradycyjny, kolegialny system podejmowania decyzji, który wynika nie tylko z przyzwyczajeń, ale też z obowiązujących rozwiązań prawnych. Taka forma zarządzania, zdaniem wielu autorów, na ogół sprawia mniej problemów, ale najczęściej powoduje wolniejszy rozwój banków.

Dowodzi się, że u podstaw grupowego zarządzania leży niski poziom umiejętności kadr kierowniczych[5], natomiast, część kwalifikacji nabytych i powszechnie wykorzystywanych w okresie gospodarki nakazowo-rozdzielczej stanowiła przeszkodę w osiąganiu celów w okresie przejściowym oraz w istotny sposób utrudnia obecnie nowoczesne zarządzanie bankiem spółdzielczym. Na dezaktualizację kwalifikacji i kompetencji zawodowych kadr kierowniczych zwraca uwagę wielu autorów[6]. Istnieją opinie, że działania w obszarze funkcji personalnych były przypadkowe, co uwidaczniało się zwłaszcza w kryteriach i sposobach obsady stanowisk kierowniczych. Podstawę doboru, oceny i awansowania stanowiła zasadniczo lojalność mianowanych osób wobec uprawnionych do tego organów.

W bankach spółdzielczych, podobnie jak w wielu innych instytucjach, taka polityka kadrowa przyniosła efekty w postaci niewydolności ekonomicznej tych organizacji. Nastąpiło więc poszukiwanie różnych dróg wyjścia z zapaści gospodarczej. Jednym ze sposobów na uzdrowienie tej sytuacji było wprowadzanie nowych metod zarządzania lub przynajmniej udoskonalanie dotychczasowych. W obrębie tego procesu wzięto pod uwagę elementy specjalizacji i konieczność korzystania z konkretnych dziedzin wiedzy specjalistycznej.

---

[3] Głównie problemy finansowe banków spółdzielczych zostały spowodowane przez: niewłaściwą ocenę zdolności kredytowej podmiotów, nienależyte zabezpieczanie kredytów, preferowanie osób będących we władzach banku oraz nadmierną koncentrację kredytów dla określonych podmiotów... w: J. Kleer, *Marginalizacja sektora spółdzielczego w Polsce*, „Ekonomista" 1996, nr 4, s. 485–486. Porównaj: R. W. Kaszubski, *Restrukturyzacja banków spółdzielczych w Polsce*, KIK, Warszawa 1998, s. 14–16.

[4] System kolegialny/kolektywny: zbiorowy, zespołowy oparty na współpracy grupy osób. Kolegium: zespół, organ złożony z osób wspólnie obradujących, opiniujących, orzekających i rozstrzygających. Zebranie, narada tego zespołu w celu podjęcia decyzji w przedmiotowym temacie, w: W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1967, s. 267.

[5] Kadra kierownicza..., op.cit., s. 46.

[6] Szerzej na ten temat w: T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo „Kadry" Wrocław 1997, s. 129–130.

Wybitni specjaliści od zarządzania już dawno zauważyli, że każda organizacja dla swojego istnienia i rozwoju potrzebuje nie tyle zasobów kapitałowych, co pomysłów na ich zdobywanie. Dziś teza ta zyskuje coraz więcej zwolenników również wśród spółdzielców. Upowszechnia się przekonanie, że najlepszą rękojmią powodzenia są nowoczesne metody zarządzania, a największym atutem organizacji – kapitał ludzki.

3. Metody zarządcze – wybór uzależniony do charakteru spółdzielni bankowych

Metody zarządzania, zwłaszcza w wymiarze ich sformalizowania, zależą od wielu czynników, najczęściej od wielkości, struktury i specyfiki organizacji, stylu kierowania oraz od konkurencji i przepisów regulujących funkcjonowanie całej gospodarki. Początkowo tylko w teorii, a obecnie coraz częściej w praktyce gospodarczej spotykamy różne metody zarządzania. Interpretacja tego pojęcia jest dość skomplikowana, jednak najczęściej przyjmuje się, iż „metody zarządzania są instrumentami, za pomocą których przełożony może podjąć się rozwiązania problemów wyłaniających się w praktyce kierowniczej"[7].

Zastosowanie odpowiedniej metody wymaga więc znajomości wspomnianych czynników, bezpośrednio związanych z daną organizacją, oraz wiedzy teoretycznej o dostępnych metodach zarządczych. Pomoże to kierownictwu dokonać wyboru najodpowiedniejszej metody celem zaadaptowania jej dla potrzeb konkretnego podmiotu. Metody zarządcze są składowymi całego mechanizmu zarządzania[8] i służą osiągnięciu założonego celu. Nie zagłębiając się szczegółowo w teoretyczne analizowanie treści tego pojęcia, można powiedzieć, że zarządzanie „jest to wykonywanie zadań przez ludzi" i występuje tylko wtedy, gdy istnieją dwie strony tego procesu: przełożeni i podwładni. O ile podwładni wykonują konkretne zadania, o tyle przełożeni powinni realizować specyficzne czynności, które nazywane są funkcjami zarządzania"[9]. Zarządzanie można więc rozpatrywać jako pewien proces realizowania funkcji. Aczkolwiek realizacja ich służy do osiągnię-

---

[7] *Kompendium wiedzy o gospodarce*, red. E. Cyrson, Wydawnictwo PWN, Warszawa/Poznań 1997, s. 258.

[8] Według H. Bienioka, „zarządzanie nie jest pojęciem łatwo definiowalnym. Niby wszyscy 'czują' na czym ono polega, ale mało kto wie jak to robić". Jego zdaniem „zarządzanie uczy jak planować, organizować, motywować i kontrolować pracę oraz działania innych ludzi dla wspólnego dobra", cyt. za H. Bieniok, *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 5.

[9] Szerzej na ten temat: *Kompendium wiedzy...*, op.cit., s. 243–246.

cia zamierzonego celu, to organizacja może go dopiero wówczas osiągnąć, kiedy dysponuje odpowiednimi zasobami ludzkimi i materialnymi. Zasady te powinny być celowo i efektywnie wykorzystywane, a ponadto powinny podlegać rzetelnej kontroli. Najczęściej stosowanym kryterium oceny działań jest skuteczność, mierzona jako stopień osiągnięcia założonego celu, oraz efektywność, określana jako relacja wyniku do kosztu[10].

Reasumując, treścią zarządzania jest ustalanie celów i spowodowanie, aby były osiągnięte. Dokonuje się tego poprzez realizację wspomnianych funkcji, a przede wszystkim przez oddziaływanie kadry zarządzającej na czynnik ludzki, będący wykonawcą większości zadań. Jest więc rzeczą zrozumiałą, że kierownictwo, a w bankach członkowie zarządu z prezesem na czele, powinni posiadać szeroką wiedzę z zakresu zarządzania, by, uwzględniając specyficzne cechy swoich spółdzielni, móc dokonać wyboru takiej metody, która z punktu widzenia ich efektywności okaże się najskuteczniejsza.

W zakresie metod zarządzania pojawiają się wciąż nowe zasady i pomysły. Zdaniem niektórych współczesnych specjalistów od zarządzania, lepiej jest jednak uprawiać jedną sprawdzoną metodę, dobrą technicznie, niż próbować wdrażania coraz to nowszych idei. Moim zamiarem jest szersze omówienie jednej z najbardziej znanych metod, tj. **zarządzania przez cele**. Zanim jednak tego dokonam, warto choć pobieżnie przedstawić inne techniki, które mają zastosowanie w różnych organizacjach[11]:

Zarządzanie przez partycypację – jedna z popularniejszych metod, zgodnie z którą przełożony dopuszcza podwładnych do współuczestniczenia w podejmowaniu decyzji, zaspokajając tym samym pracownicze potrzeby wyższego rzędu. Powoduje to m.in. wzrost aktywności pracowników i większą motywację do wykonywanych zadań. Zarządzanie tą metodą służy do tzw. wyrównywania władzy w organizacji.

Zarządzanie przez wyjątki – kierownik koncentruje się na najważniejszych sprawach organizacji, zakłada się bowiem, że jedna osoba nie może mieć szczegółowej wiedzy z zakresu całokształtu swojej działalności. Wobec tego kierownik skupia uwagę głównie na sprawach priorytetowych dla organizacji, natomiast uprawnienia decyzyjne, obarczone niewielkim stopniem ryzyka, są przekazywane kierownikom niższych szczebli zarządzania.

Reenginering – celem jej metody jest całkowite przekształcenie procesów zachodzących w organizacji. Wszystkie działania są nastawione na optymalne zaspokojenie oczekiwań klientów tylko po to, aby jak najkorzystniej ze względu na wybrane kryteria, tj. jakość, koszt i termin realizacji, maksymalnie zadowolić ich preferencje.

---

[10] *Spółdzielczość we współczesnej gospodarce*, red. S. Dyka, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998, s. 69.

[11] Opracowano na podstawie: *Kompendium wiedzy...*, op.cit., s. 258–260.

Outsourcing – w tej metodzie wychodzi się na zewnątrz organizacji po to, aby obniżyć koszty. Zdaniem kierownictwa, tzw. podwykonawstwo jest tańsze, dzięki stosowaniu specjalizacji w obrębie określonych domen.

Benchmarking – metoda, która opiera się na porównywaniu i naśladownictwie sprawdzonych, dobrych pomysłów w organizacjach będących liderami rynkowymi.

Lean management – celem tej metody, której za przykład posłużyły doświadczenia japońskich organizacji, jest odchudzenie zarządzania. Metoda ta prowadzi do zmniejszenia liczby szczebli kierowniczych i przyczynia się do sprawniejszego funkcjonowania organizacji.

Totalne zarządzanie jakością – metoda ta odnosi się do zarządzania ukierunkowanego na totalną i perfekcyjną jakość wszystkich procesów zachodzących w organizacji.

W świetle literatury, dotychczasowych doświadczeń praktycznych oraz analizy uwarunkowań działalności banków spółdzielczych, metodę zarządzania przez cele należy uznać za najbardziej przystającą do aktualnej rzeczywistości. Za tym wyborem przemawia przynajmniej kilka ważnych argumentów przedstawionych poniżej.

Zarządzanie przez cele w rozmaitych formach jest znane w wielu krajach od lat. Czasami jest ono nazywane „**zarządzaniem przez wyniki**", jednak podstawowe zasady, bez względu na nazwę, pozostają niezmienne. Metoda ta polega na „określeniu pewnych uzgodnionych celów[12], które powinny być osiągnięte przez poszczególnych pracowników w określonym czasie oraz na dopilnowaniu, by te cele zostały wykonane"[13]. Najogólniej mówiąc, do podstawowych założeń tej metody należy zaliczyć[14]:

1. pełne i autentyczne, a nie tylko formalne i deklarowane, zaangażowanie kierownictwa w uruchomienie i sprawność funkcji zarządczych,
2. współudział podwładnych w ustalaniu celów i rozdziale zadań,
3. umożliwienie pracownikom pewnej samodzielności w wyborze środków i sposobów realizacji wytyczonych celów,
4. otwarcie się kierownictwa na potrzeby podwładnych w zakresie doradztwa i konsultacji,
5. rzetelne koncentrowanie się na konkretnych wynikach, a nie na działaniach (czasami pozornych) prowadzących do celu,

---

[12] Omówienie opisywanej metody wymaga zdefiniowania terminu „celu", który ma tutaj zasadnicze i centralne znaczenie: „ cel jest to pod jakimś względem cenny i pożądany stan rzeczy, który wyznacza kierunek i strukturę przyszłego działania", cyt. za H. Bieniok, *Metody sprawnego...*, op.cit., s.165.

[13] E. J. Saunders, *Bankowe struktury organizacyjne i kierownicze*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996, s. 81.

[14] H. Bieniok, *Metody sprawnego...*, op.cit., s. 164. Porównaj: T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 88–92.

6. obowiązkowe okresowe analizowanie realizacji celów.

Zarządzanie przez cele jest metodą wyjątkowo skuteczną w warunkach zmieniającego się otoczenia, gdyż na każdym etapie pozwala na dopasowanie celów do aktualnych realiów rynkowych. Moim zdaniem, swoista filozofia i zasady cechujące tę metodę zarządczą warte są spopularyzowania w bankach spółdzielczych. Za takim sposobem myślenia przemawia fakt, że banki spółdzielcze, w obliczu ciągłych zmian strukturalnych oraz ustawicznej walki o ugruntowanie swojej pozycji na rynku, muszą szybko reagować, czyli podejmować decyzje odnośnie do zadań do zrealizowania w konkretnych uwarunkowaniach. Zarządy banków zobligowane są zatem do ustalania strategii i określania kierunków rozwoju oraz celów przewidzianych do realizacji w określonym czasie. Oczywiście w nakreślaniu planów nie można zapominać o ich realności. Wszelkie czynione na tym etapie ustalenia są jednak tylko spisanym dokumentem. Następnie należy zadbać, aby zamierzenia kierownictwa wcześniej spisane i przewidziane do realizacji były przedstawione pracownikom w konkretny i zrozumiały sposób. Ogólne tylko zasygnalizowanie zadań będzie skazane na niepowodzenie. Wyjdzie to już przy pierwszej próbie zmierzenia stopnia zaawansowania prac nad wywiązaniem się z założonego zadania w przewidzianym terminie. Idealnym i jedynie słusznym postępowaniem zarządu opartym na tej metodzie jest wspólne uzgadnianie celów z późniejszymi ich wykonawcami. Bowiem tylko zakomunikowanie i narzucenie z góry pomysłów powstałych w czterech ścianach gabinetu kierownictwa z pewnością nie przyniesie oczekiwanych efektów bądź będą one co najwyżej połowiczne.

Przykładem precyzyjnie określonego celu w banku spółdzielczym może być założenie: „w całym 2001 r. wprowadza się oprocentowanie udziałów członkowskich na poziomie lokat dwunastomiesięcznych". Jak widać, cel został określony, okres również, natomiast realizację tego celu ocenią sami zainteresowani, czyli członkowie banku w momencie wypłaty stosownej dywidendy w przewidzianym terminie. Jeżeli zarząd określił taki cel, to musiał wcześniej mieć informację dotyczącą tego, czy związane z tym zadaniem dodatkowe koszty pozostaną bez większego znaczenia dla wyniku finansowego banku.

Innym przykładem wytyczającym cel banku spółdzielczego może być tak postawione zadanie: „w terminie do 31 grudnia 2001 r. bank musi osiągnąć próg kapitałowy co najmniej 500 tys. euro". Wygląda na to, że cel został założony, ale dla potrzeb zarządzania przez cele jest nieadekwatnie przedstawiony i właściwie niewiele nam mówi. Po pierwsze, trzeba dokładnie sprecyzować, jakimi sposobami osiągnąć ten cel (np.: czy poprzez rozszerzenie asortymentu usług – jeśli tak, to których i kto miałby się tym personalnie zająć; czy zwiększeniem marży – ale o ile procent i czy efekty dochodowe zrekompensują skutki związane z utratą części klientów; a może obniżką kosztów funkcjonowania banku – wtedy trzeba określić jakich kosztów ma oszczędność dotyczyć i w jakim stopniu, itp.). Po drugie, należy szczegółowo podać punkt wyjściowy i docelowy. Po

ustaleniu celu pozostaje jeszcze określić sposób monitorowania postępów jego realizacji. Wiedząc, że metoda ta dobrze adaptuje się w zmiennym otoczeniu, warto mieć przygotowany wariant zastępczy, dotyczący całości lub części podejmowanego zadania, który uwzględniałby ewentualne poprawki, podyktowane wymogami gospodarczymi lub politycznymi w zakładanym okresie.

Metoda zarządzania przez cele jest dla zarządów banków spółdzielczych bardzo praktycznym i pożytecznym instrumentem, ułatwiającym realizację różnych zamierzeń zarówno bieżących, jak i przyszłościowych, przy jednoczesnym zaangażowaniu jak największej liczby pracowników. Wyniki osiągane przez pracowników w procesie realizacji celów powinny stanowić istotny czynnik oceny ich pracy.

Profesjonalne wykorzystanie zarządzania przez cele w bankowości spółdzielczej oraz wprowadzenie tej metody do codziennej pracy zarządu jest sposobem na nowoczesne kierowanie bankiem. Pobudzenie większego zainteresowania tym prostym, praktycznym i sprawdzonym procesem zarządzania wymaga jednak pewnego zaangażowania kierownictwa i próby pokonania oporów, które mają miejsce zawsze wtedy, kiedy wdraża się coś nowego.

Niestety, istnieje obawa, że jeszcze długo wielu prezesów i członków zarządu nie przełamie stereotypów postępowania. Ta odporność na współczesną wiedzę o zarządzaniu przynosi jedynie straty bankom i ich członkom.

4. Kolegialne czy menedżerskie zarządzanie w świetle zasad spółdzielczych

W rozwiniętych krajach zachodniej Europy warunki konkurencji, rozwój rynku, a także stale dokonujący się postęp w sposobach kierowania organizacjami oraz nowoczesne techniki i technologie stosowane we wszystkich branżach gospodarki spowodowały potrzebę zatrudniania specjalnie przygotowanej kadry, bez której trudno było prowadzić efektywnie jakąkolwiek działalność[15]. Tu już nie wystarczył stereotyp postaw zarządowych, sytuacja wymagała przedmiotowych zmian.

Działania w tym zakresie dały początek profesjonalizacji pracy zarządczej, kojarzonej z wysoką sprawnością i innowacyjnością działalności. W wyniku tego procesu wykształcił się nowy typ kierownika – menedżer[16]. Podstawę oce-

[15] E. Wiszniewski, *Menedżerskie zarządzanie spółdzielniami*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw", 1991 nr 10, s. 13.

[16] Menedżer– osoba zarządzająca organizacją, odpowiedzialna za kształtowanie i koordynowanie pracy podległych pracowników. Dawniej: kierownik, dyrektor wielkiego przedsiębiorstwa kapitalistycznego, w: W. Kopaliński , *Słownik wyrazów obcych...*, op.cit., s. 317.

ny przydatności menedżerów do pracy w organizacji stanowi ich niestandardowa wiedza, predyspozycje oraz postawa kształtowana przez naukę. Wykształcenie i nowatorskie działania menedżerów powinny być ukierunkowane na opracowywanie prognoz i sposobów przekształcania zamierzeń w rzeczywistość. Ludzie pretendujący do stanowisk menedżerskich muszą posiadać wizję rozwojową, strategię działania oraz umiejętność doboru pracowników i doradców. Nie muszą być finansistami, specjalistami od marketingu lub od human-relations, ale we wszystkich tych dziedzinach powinni „poruszać się" na tyle, by dobrać do współpracy najlepszych specjalistów[17]. Zdaniem P. Druckera, praca menedżera powinna wynikać z zadań, które służą osiągnięciu konkretnych celów. Powinna być ona rzeczywista i wnosić mierzalny wkład w sukces organizacji[18].

Problem menedżerskiego zarządzania spółdzielniami w Polsce jest stosunkowo nowy. Jednak w sytuacji tworzącego się wolnego rynku i, w ślad za tym, pełnego uruchamiania jego mechanizmów powstaje dylemat, który można ująć następująco:[19]

1. czy istniejący sposób zarządzania spółdzielniami, w tym bankami spółdzielczymi, może być pozostawiony w rękach spółdzielców – wybranych przez członków na prezesów i członków zarządu?
2. czy ta forma zarządzania spółdzielnią na co dzień – operatywnie, w wirze działania mechanizmów rynkowych – jest rozwiązaniem korzystnym dla banku i czy gwarantuje realizację jego celów?

Zastanawiając się nad wyborem efektywnego i skutecznego sposobu kierowania spółdzielnią nie można pominąć specyficznych cech tych organizacji i w poszanowaniu zasad spółdzielczych szukać racjonalnych rozwiązań. Większość spółdzielców jest zgodnych co do tego, że kierownicy zatrudniani na najwyższych stanowiskach powinni być profesjonalistami, a zarazem ludźmi związanymi ideowo ze spółdzielczością. Jednakże w praktyce bankowej różnie te postulaty są realizowane.

W bankach spółdzielczych uprawia się powszechnie tzw. zarządzanie kolegialne, to znaczy, że zarówno przygotowanie, jak i podejmowanie decyzji należy do zespołu uprawnionych osób, czyli do zarządu. Decyzje powstają w wyniku głosowania członków i przechodzą większością głosów. Wśród spółdzielców bankowych istnieją podzielone opinie co do takiego stylu zarządzania. W większości przypadków krytykuje się to podejście, co wcale nie oznacza, że są podejmowane próby wprowadzenia radykalnych zmian w tym zakresie.

---

[17] Z. Madej, *Strategia rozwoju polskiej spółdzielczości*, „Vademecum Spółdzielczości", marzec–wrzesień 1995, nr 5, s. 84–85.

[18] P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność AE w Krakowie, Kraków 1998, s. 155.

[19] E. Wiszniewski, *Menedżerskie zarządzanie...*, op.cit., s. 14.

Wśród częstych wypowiedzi na temat kolektywnego zarządzania bywają takie, jak: „marnotrawienie czasu na jałowe dyskusje"[20], występowanie „konfliktu interesów przy zarządzaniu przez przypadkowo wybrane osoby"[21] bądź pospieszne decydowanie w sprawach, których nie poddano wcześniej należytej analizie, a także ocenie związanego z nimi ryzyka. Jednak bezsprzeczną wadą zespołowego sposobu podejmowania decyzji, poza często dyskusyjną kwestią merytorycznego składu zarządu, jest tzw. rozproszenie odpowiedzialności. Zdarza się, że w obliczu zastrzeżeń, np. ze strony kontroli zewnętrznej, nie ma osób personalnie odpowiedzialnych za powstałe grupowo decyzje. Takie sytuacje powstają wówczas, gdy podjęte decyzje są nietrafione, a w ich rezultacie bank narażony jest na straty.

Znany badacz zagadnień spółdzielczych, P. Davis, stwierdził, że „kolektywne zarządzanie to uleganie złudzeniom. Faktycznie jest ono hamulcem rozwoju spółdzielni i jej wzrostu. Jednakże należy przyznać, że podejrzenia, które wywołuje zatrudnienie menedżera, są zupełnie naturalne"[22], nie należy więc całkowicie negować tego stylu kierowania, gdyż jego zakorzenienie w sektorze spółdzielczym jest zbyt głębokie. Wprowadzenie radykalnych zmian w zarządzaniu mogłoby zupełnie zniszczyć organizację, a w członkach spółdzielni wzbudzić niepokój o dotychczasową ich spółdzielczą przynależność. Wspomniany badacz uważa poza tym, iż „ostra krytyka kolektywnego zarządzania wynika często stąd, że wszystko, co mamy do zaoferowania zamiast tego, to autorytatywna w formie, prawie dyktatorska odmiana zarządzania"[23]. Natomiast polski znawca spółdzielczości, E. Wiszniewski, na podstawie obserwacji przeprowadzonych w spółdzielniach krajowych powiedział, że „w Polsce cecha zaradności występuje mocniej u jednostek, mniej jest ona widoczna u grup społecznych, np. u członków zarządu spółdzielni"[24]. Jednoznacznie więc opowiada się za wprowadzeniem jednoosobowej odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

Ze spostrzeżeń wymienionych znawców tematu wynika, iż zarządzanie kolegialne jest iluzoryczne, brak w nim elastyczności i nowatorstwa, szybkich i przemyślanych reakcji na zmiany otoczenia oraz odpowiedzialności i konsekwencji zarządu za podejmowane decyzje. Najogólniej mówiąc, nie sprawdza się w warunkach rynkowych. Podkreśla się więc niewątpliwie wyższość mene-

---

[20] *Kadra kierownicza...*, op.cit., s. 94.

[21] Ibidem, s. 94. Cytowane opinie, zawarte w wyżej wymienionej pozycji literaturowej, powstały w wyniku badań ankietowych, przeprowadzonych w 1999 r. w spółdzielniach, np. kadry kierownicze w bankach spółdzielczych, wypowiadając się na temat oceny kolegialnego systemu zarządzania, dały następujące odpowiedzi: 50% respondentów uznało, że jest on dobry, 17%, że zły, a 33% nie miało zdania.

[22] P. Davis P, *The Problem of Co-operative Management*, „Review of International Co-operative" 1988, Vol. 81, No. 2, s. 62, cyt. za: *Spółdzielczość we współczesnej...*, op.cit., s. 73.

[23] Ibidem, s. 74.

[24] E. Wiszniewski, *Menedżerskie zarządzanie...*, op.cit., s. 14; zobacz też S. Dyka, P. Grzegorzewski, *Zarządzanie spółdzielnią*, Difin, Warszawa 2000, s. 66.

dżerskiego zarządzania, ale równocześnie zwraca uwagę, aby nie doszło do naruszenia zasad i wartości spółdzielczych. Dopuszcza się jednak pewne modyfikowanie zasad spółdzielczych, mogących przyczynić się do korzystniejszego funkcjonowania spółdzielni w gospodarce rynkowej. W. P. Wathins uznaje zasady spółdzielcze za „dynamiczne elementy idei spółdzielczej", daleki zatem jest od traktowania ich jako „dosłownie obowiązujących". Jego zdaniem, są to „wskazówki postępowania", które ulegają zmianom wraz ze zmieniającymi się warunkami, a nie sztywne reguły raz na zawsze ustalone[25].

Mając na uwadze powyższe opinie, należy zastanowić się, czy w polskich bankach spółdzielczych istnieje szansa pogodzenia menedżerskiego systemu zarządzania[26] z podstawowymi zasadami spółdzielczymi i przepisami regulującymi ich funkcjonowanie. Wiadomo już, że kierowanie bankiem powinno być powierzone zawodowo przygotowanej kadrze. W warunkach niepewności i ciągłej zmienności otoczenia oczekuje się zwłaszcza od niej wielostronnych umiejętności teoretycznych i praktycznych. Nie wystarczy jednak ogólne stwierdzenie, że kadra musi być zawodowo przygotowana. Jednak w wielu przypadkach właśnie tak interpretuje się przydatność kandydatów na najwyższe stanowiska, uznając za najważniejsze kryterium ich długi „trening" w praktyce bankowej i znajomość ideologii spółdzielczej. Warto w tym miejscu podkreślić, że niebawem zauważymy brak wyspecjalizowanych kierowników w bankach spółdzielczych, głównie z powodu dokonujących się zmian pokoleniowych. Wobec tego nasuwa się pytanie: co okaże się bardziej skuteczne – uczynienie ze spółdzielcy fachowego menedżera, czy też wychowanie kwalifikowanego menedżera na spółdzielcę?[27]

Nie mając jednak w Polsce możliwości zdobycia wykształcenia w zakresie menedżerskiego zarządzania spółdzielnią, powinno się korzystać z szeroko dostępnej wiedzy ogólnej i świadomie dostosowywać ją do tożsamości spółdzielczej. W krajach zachodnich wielu liderów spółdzielczych nabywa specjalistyczną wiedzę w ramach specjalnych programów edukacyjnych, które służą poznawaniu ideologii, kultury i tematyki spółdzielczej[28]. Warto przyjrzeć się

---

[25] W. P. Wathins, cyt. za J. Chróścicka, *Zasady spółdzielcze dziś i jutro*, „Spółdzielczy Kwartalnik Naukowy" 1989, nr 2, s. 13.

[26] Zgodnie z art. 49 znowelizowanej w lipcu 1994 r. ustawy Prawo spółdzielcze, zarządzanie spółdzielnią może być powierzone jednej osobie, nawet spoza grona członków spółdzielni.

[27] Sven-Ake Book, referat na temat: *Problemy ogólnej efektywności spółdzielczej*, w: *Problemy spółdzielczości we współczesnym świecie*, red. A. Piechowski, J. Stolińska-Janc, Spółdzielczy Instytut Badawczy, Warszawa 1992, s. 14.

[28] Tom Lambert, doradca specjalizujący się m.in. w tematyce rozwiązań organizacyjnych dla menedżerów wyższych szczebli, twierdzi, że „przetrwanie i sukces jakiejkolwiek organizacji w warunkach konkurencji globalnej zależy od wiedzy i działania menedżerów. Wiedza ta tylko wtedy będzie adekwatna, a działania tylko wtedy efektywne, jeśli menedżerowie będą mogli i zechcą skorzystać z najwyższej jakości szkoleń", w: T. Lambert, *Problemy zarządzania*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 321.

bliżej tym przedsięwzięciom z myślą o przygotowywaniu potencjalnych menedżerów, którzy stanowiliby przyszłą kadrę zarządczą w polskich bankach spółdzielczych. Jedną z inicjatyw środowiska bankowego, która na stałe wpisała się do praktyki spółdzielczej, jest dążenie bankowców do osiągnięcia poziomu zawodowego w ramach tzw. standardów kwalifikacyjnych. Zarówno kadry kierownicze, jak i pracownicy coraz częściej przystępują do egzaminów z wiedzy obejmującej problematykę bankową, co umożliwia uzyskanie odpowiedniego certyfikatu dyplomowanego pracownika bankowego.

Podstawową kwestią do rozwiązania, w przypadku zatrudnienia menedżerów w bankach spółdzielczych, jest ustalenie pozycji i stosunków pomiędzy zarządem i przyszłym menedżerem, a przede wszystkim określenie jego zakresu władzy. E. Wiszniewski[29] stoi na stanowisku, że zarząd powinien się składać z członków pracujących społecznie, a do jego zadań należałoby:

1. wyznaczanie strategii działania, a więc określanie perspektywicznych kierunków polityki banku;
2. ustalanie założeń rozwoju w zakresie inwestycji i dysponowanie majątkiem banku;
3. określanie form i zakresu działań samorządowo-wychowawczych z pracownikami i członkami.

Zgodnie z tym poglądem pozostałe sprawy związane z bieżącym zarządzaniem spółdzielnią można byłoby przekazać menedżerowi[30]. Dotyczyłoby to nie tylko zagadnień gospodarczych, lecz również doboru kadr oraz określania form i zasad wynagradzania pracowników. Trudno nie zgodzić się ze słusznością takiego podejścia, jednak w przypadku spółdzielni bankowych byłoby to dość skomplikowane. W związku z tym, że większość banków spółdzielczych zrzeszyła się w bankach regionalnych, ustawowo nie miały one możliwości zastosowania u siebie jednoosobowego zarządzania. Wynikało to z zapisu w ustawie z 24 czerwca 1994 r.[31], którego zresztą art. 8 ust. 3 był niespójny z przepisami Prawa spółdzielczego, zgodnie z którym skład i liczbę członków powinien, a wymagania im stawiane może, określać statut. Statut może więc przewidywać zarząd jednoosobowy[32].

---

[29] E. Wiszniewski, *Menedżerskie zarządzanie...*, op.cit., s. 14.

[30] Powołując się na wspomniane wcześniej badania ankietowe, w bankach spółdzielczych kadra kierownicza, oceniając możliwość wprowadzenia zarządu menedżerskiego, udzieliła następujących odpowiedzi: na pytanie, czy istnieje taka możliwość – odpowiedziało 0%; czy nie istnieje taka możliwość – odpowiedziało 25%; 63% ankietowanych nie miało zdania, natomiast 12% nie udzieliło odpowiedzi.

[31] Ustawa O restrukturyzacji banków spółdzielczych i BGŻ oraz o zmianie niektórych ustaw, DzU nr 80 z 1994.

[32] T. Orzeszko, *Banki spółdzielcze w Polsce*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 1998, s. 96–97.

Uważam jednak, że powyższa sytuacja nie do końca wykluczała wprowadzenie menedżerskiego stylu zarządzania. Wystarczyłoby tylko zatrudnić dwóch menedżerów na umowę o pracę, tj. prezesa i jednego z członków zarządu[33]. Pozostałe osoby zajmujące miejsca w zarządzie mogłyby wtedy pełnić funkcje społeczne, a ich role ograniczałyby się do ewentualnych opinii, bez prawa wywierania wpływu na decyzje. W wyniku przyjęcia takiego rozwiązania nastąpiłby naturalny podział kompetencji pomiędzy zarządcami, w zakresie których leżałyby obowiązki decyzyjne nie pokrywające się przedmiotowo. Każdy odpowiadałby za swoją dziedzinę i za jakość podjętych w tym temacie decyzji. Moja propozycja odnośnie do zarządzania przez dwóch menedżerów pozostaje w zgodzie z wówczas obowiązującym prawem, regulującym funkcjonowanie zrzeszonych banków spółdzielczych. Nie mam również wątpliwości co do tego, że z punktu widzenia praktyki bankowej jest możliwy podział kompetencji służbowych, wystarczyłoby przyjąć wyżej opisany, zalecany przez Wiszniewskiego. Nasuwa się jednak wątpliwość, czy takie rozwiązanie można w pełni nazwać menedżerskim zarządzaniem bankiem spółdzielczym.

Rozwiązanie dylematu pomiędzy zespołowym władaniem a sprawnym zarządzaniem menedżerskim, wymagającym całkowitej odpowiedzialności za podejmowane decyzje jest problemem dotyczącym większości banków spółdzielczych. Nieuzasadnione są obawy niektórych bankowców, którzy sądzą, że bank spółdzielczy przestanie być spółdzielnią, jeśli kierowanie nim odda się w ręce menedżerów – powoływanych zresztą przez samych spółdzielców. Gorszą rzeczą byłoby, gdyby bankiem kierował mający dobrą wolę, ale nieprofesjonalny zarząd.

5. Podsumowanie

Zagadnienie zarządzania bankiem spółdzielczym można analizować z uwzględnieniem szerszych implikacji i długoterminowej perspektywy. Dotyczy to tożsamości spółdzielczej, statusu i opinii społecznej na temat obecnej roli, miejsca i przyszłych zadań lokalnych banków. W konsekwencji jednak sprowadza się to do sprawy wyboru liderów, którzy swoją postawą i pracą potrafią sprostać wymogom rynku i umacniać pozycję powierzonych im organizacji. Menedżerowie ze swoją wiedzą, zaangażowaniem, zdolnościami i determinacją w osiąganiu celów powinni stanowić ważny czynnik kapitałowy każdego banku.

[33] Zarząd banku może być: organem kolegialnym (dotyczy banków zrzeszonych) lub organem jednoosobowym, reprezentowanym przez prezesa (nie dotyczy banków zrzeszonych), szerzej na ten temat w: T. Wyszomirski, *Zarząd banku spółdzielczego*, „Bank Spółdzielczy" 1995, nr 6, s. 20.

Sprawdzianem umiejętności skutecznego działania w procesie budowy silnego materialnie i efektywnego ekonomicznie banku spółdzielczego jest niewątpliwie jakość podejmowanych decyzji. Problem ten zmusza do zainteresowania się również nowoczesnymi metodami zarządzania, by na bazie odpowiednio dostosowanych do specyfiki spółdzielczej zarządcy mogli decydować o realizacji bieżących i perspektywicznych celów banku. Obecnie trudna sytuacja bankowego sektora spółdzielczego w zderzeniu z bezwzględną konkurencją na rynku usług finansowych wymusza wręcz zerwanie z dotychczasowym tradycyjnym sposobem zarządzania, co starałam się przedstawić m.in. przy okazji cytowania wypowiedzi uznanych znawców tematu.

Oceniając jednak opinie, jakie wystawiło kierownictwo banków spółdzielczych możliwościom zatrudniania menedżerów, odnosi się wrażenie, że nieszybko upowszechni się zmiana metod zarządzania i uznania wyższości stylu menedżerskiego. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy była nie do końca jasna w tej kwestii sytuacja prawna, lecz, jak wspomniano wcześniej, zarówno zasady spółdzielcze, jak i przedmiotowe ustawodawstwo nie powinny być sztywnymi wyznacznikami działania banków; zmienne uwarunkowania tego sektora powinny wyznaczać potrzebę kształtowania i dostosowania się tych pierwszych do konkretnych potrzeb spółdzielczości bankowej.

Wydaje się, że zasadniczym jednak powodem uniemożliwiającym wprowadzenie nowatorskich rozwiązań w bankach spółdzielczych jest przełamanie dotychczasowych stereotypów myślenia członków zarządów oraz obawa przed utraceniem władzy.

Halina Bylińska

SOME ISSUES OF MANAGING CO-OPERATIVE BANKS

Summary

The article presents some of the modern issues of managing co – operative banks. Several well – known methods of management are presented, and Management by Objectives is indicated as the most suitable.

The article also contains the reasons why co – operative banks should adopt managerial type of leadership as opposed to nowadays used collective one, in the light of market demands and legislation requirements.