

Piotr Grzegorzewski

Katedra Spółdzielczości Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej

Potrzeby edukacyjne kadr kierowniczych spółdzielni w okresie transformacji ustrojowej w Polsce

Wstęp

Źródła potencjalnych zagrożeń, które mogą przyczynić się w poważnym stopniu do zahamowania rozwoju lub nawet do upadku podmiotów gospodarczych to nie tylko szybko zachodzące zmiany w szeroko pojętym otoczeniu gospodarczym. Istnieje także cały szereg czynników wewnętrznych, które stanowiły dotychczas immanentne cechy tych podmiotów, a które z uwagi na swoją naturę nie mogą zostać w krótkim czasie wyeliminowane. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć:

- niezbyt nowoczesne lub wręcz przestarzałe technologie oraz wysoki stopień zużycia technicznego i ekonomicznego majątku produkcyjnego,
- często nienajlepszą jakość produkowanych wyrobów lub świadczonych usług,
- strukturę organizacyjną tych podmiotów utrudniającą realizowanie wszystkich funkcji współczesnego przedsiębiorstwa,
- brak właściwego przygotowania zawodowego kadr kierowniczych, umożliwiającego sprawne zarządzanie tymi podmiotami.

Obecnie sytuacja spółdzielni jest szczególnie trudna. Oprócz wymienionych przyczyn, jednym z bardziej istotnych czynników, który spowodował ten stan jest niekorzystny klimat wokół spółdzielczości, będący konsekwencją funkcji spełnianych przez spółdzielnie w poprzednim ustroju. W okresie gospodarki nakazowo-rozdzielczej spółdzielcze podmioty gospodarcze, podobnie jak i przedsiębiorstwa państwowe pozbawione były praktycznie samodzielności ekonomicznej. Zadania dla nich ustalało centrum polityczno-gospodarcze zarządzające przedsiębiorstwami metodami administracyjnymi.

Ze względu na zmianę ustroju społeczno-gospodarczego oraz wynikające z tego istotne zmiany w sposobie funkcjonowania wszystkich podmiotów gospodarczych, w tym także spółdzielni, zmieniły się także wymagania odnośnie kwalifikacji i wiedzy zawodowej osób zajmujących stanowiska kierownicze różnych szczebli. Dla wielu spółdzielni bardzo istotną sprawą jest nie tylko potrzeba wprowadzenia zmian o

charakterze technicznym, rzutujących bezpośrednio na ich konkurencyjność na rynku. W obecnej sytuacji istnieje również konieczność dokonania posunięć organizacyjnych, które umożliwią zmianę sposobu zarządzania spółdzielczymi organizacjami gospodarczymi. Jednym z wielu czynników, które należy brać pod uwagę przy ocenie przyczyn porażki lub sukcesu przedsiębiorstwa spółdzielczego w gospodarce rynkowej jest jego kadra kierownicza. Jej możliwości działania ograniczane są przede wszystkim predyspozycjami osobowymi oraz brakiem właściwego przygotowania do pełnienia swoich funkcji.

Sytuacja spółdzielczych kadr kierowniczych w okresie przemian

Obecne cechy kadry kierowniczej zatrudnionej w spółdzielniach oraz poziom jej przygotowania zawodowego do pełnienia obowiązków jest pochodną kilku przyczyn zaistniałych w przeszłości.

Po pierwsze w wielu spółdzielniach nadal stanowiska kierownicze zajmują osoby, których edukacja na poziomie średnim lub wyższym oraz znacząca część ich kariery zawodowej, w tym także i kierowniczej, przypadły na okres gospodarki nakazowo-rozdzielczej. "Trzeba bowiem zdawać sobie sprawę z tego, że pomimo dostosowania się przez większość spółdzielni do wymogów ustawy z 20 stycznia 1990 r. o zmianach w organizacji spółdzielczości i dokonania ponownych wyborów wszystkich organów, 85% zarządów spółdzielni podstawowych pozostało w niezmienionym składzie. Natomiast po około półrocznym okresie funkcjonowania zmienionych zespołów dokonano w spółdzielniach kolejnych zmian lub powrócono do poprzednich składów personalnych w około 50% wypadków" [1].

Wykorzystując wiedzę uzyskaną w trakcie nauki lub studiów wyższych oraz nabyte kwalifikacje i nawyki przydatne w minionym okresie, nie zawsze są oni w stanie prawidłowo zarządzać spółdzielniami w obecnych realiach. Struktura umiejętności zawodowych tych kierowników jest już obecnie nieadekwatna do wymogów stawianych współczesnym menedżerom. Ta część kadry kierowniczej najczęściej nie opanowała wiedzy z wielu dziedzin bardzo istotnych dla osób zajmujących obecnie stanowiska kierownicze.

Po drugie znikomy odsetek obecnych kierowników stanowią ludzie, którzy dzięki pobytowi w krajach Zachodu na praktyce lub na stypendium mieli okazję do nabycia kwalifikacji zawodowych niezbędnych do pełnienia funkcji kierowniczych w warunkach gospodarki rynkowej.

Po trzecie z uwagi na krótki — bo zaledwie kilkuletni — okres, który upłynął od momentu przełomu niewielu z obecnych kierowników miało okazję uczęszczać do którejkolwiek z nowopowstałych placówek kształcenia kadr menedżerskich realizu-

jących programy kształcenia, szkolenia lub doskonalenia adekwatne do obecnej rzeczywistości.

Po czwarte tylko niewielka część osób zajmujących stanowiska kierownicze jest w stanie zorganizować sobie właściwie pracę, tak aby wygospodarować również czas na konieczne w dobie szybkiego postępu samokształcenie.

W celu uzyskania aktualnego obrazu sytuacji w tym zakresie, zespół Katedry Spółdzielczości Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej przeprowadził badania ankietowe dotyczące kwalifikacji zawodowych aktualnie pełniących swoje obowiązki spółdzielczych kadr kierowniczych oraz ich bieżących potrzeb edukacyjnych. Badania te były prowadzone w roku 1996 w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych, w bankach spółdzielczych oraz w "Społem" PSS. Podstawową techniką zbierania informacji i sondowania opinii była technika ankietowa. Formularz ankiety był anonimowy i zawierał trzydzieści pytań, natomiast w jego metryczce umieszczono czternaście pytań, w tym dwanaście dotyczących cech respondenta i dwa dotyczące spółdzielni będącej jego miejscem zatrudnienia. Prezentowane wyniki stanowią jedynie fragmenty większego programu badawczego, dotyczącego szeroko pojętej sfery zarządzania spółdzielniami oraz polityki kadrowej w spółdzielniach. Dane otrzymane od respondentów przetworzone były techniką komputerową. Wyniki badań przedstawiono w postaci liczbowej, prezentując je zarówno w formie liczb bezwzględnych, jak i struktury procentowej, charakteryzującej rozkłady brzegowe uzyskanych odpowiedzi. Na ogólną liczbę 350 rozdysponowanych ankiet otrzymano odpowiedzi w 144 wypadkach (co łącznie daje wskaźnik zwrotów na poziomie 41,1%).

Z informacji otrzymanych od ankietowanych wynika, że aż 81% z nich deklaroowało posiadanie nawyku samokształcenia, 10% badanych tego nie potwierdziło, a 9% z nich nie udzieliło na to pytanie jednoznacznej odpowiedzi. W celu określenia intensywności wykorzystywania tego nawyku respondentom zadano pytanie dotyczące częstotliwości korzystania przez nich z prasy oraz z czasopism niezbędnych do wykonywania zawodu. Do codziennej lektury takich periodyków przyznało się 60% respondentów, 8% z nich stwierdziło, że czyni to dwa razy w tygodniu, a 11% podkreśliło, że wykonuje tę czynność raz na tydzień. Natomiast 1% badanych ankietowo kierowników przyznał się do lektury takiej literatury raz na dwa tygodnie, 6% robiło to raz na miesiąc, a 14% nie potrafiło jednoznacznie określić częstotliwości korzystania z literatury fachowej.

W tej sytuacji celem kolejnego pytania było określenie liczby tytułów gazet lub czasopism, zawierających informacje potrzebne do wykonywania zawodu, czytanych regularnie (czyli w miarę możliwości) przez kadrę kierowniczą spółdzielni.

Więcej niż dwa tytuły czytywało regularnie 63% ankietowanych, 16% czytywało regularnie dwa tytuły, czytelnikami jednego tytułu było 8%, a 13% nie odpowiedziało na to pytanie.

Z zebranych danych jednoznacznie wynika, że prawie żadna z osób biorących udział w badaniach nie włada biegle choćby jednym językiem obcym, a znikoma część kadr kierowniczych jest w stanie posługiwać się językami obcymi na poziomie średnim. Żaden z języków światowych nie jest powszechnie opanowany przez respondentów (poza językiem rosyjskim) nawet na poziomie średnim lub słabym.

W wyniku przeprowadzonego sondażu stwierdzono, że znaczący odsetek badanych nie jest w stanie w trakcie czynności służbowych w sposób zadowalający posługiwać się sprzętem komputerowym. Na ocenę niedostateczną lub dostateczną swoje kwalifikacje w tym zakresie oceniło odpowiednio 43% i 33% ankietowanych.

Natomiast umiejętność posługiwania się komputerem PC na poziomie dobrym według własnej oceny opanowało 17% zapytanych, a ocenę bardzo dobrą wystawiło sobie jedynie 2% z nich. Wstrzymało się od wystawienia jakiegokolwiek oceny 5% ankietowanych.

Jak wskazują omawiane wyniki fragmentów ankiety, w sytuacji bardzo szybkiego postępu w nauce oraz ciągłych przemian zachodzących w otoczeniu gospodarczym, kadra kierownicza spółdzielni, obciążona licznymi obowiązkami, pomimo deklarowania posiadanej zdolności do samokształcenia nie jest w stanie samodzielnie nadażyć za bieżącymi potrzebami szybkiego uzupełniania i modyfikowania posiadanej wiedzy oraz kwalifikacji zawodowych.

W tych warunkach, aby sprostać stale rosnącym wymaganiom i zaspokoić głód wiedzy, wielu przedstawicieli kadr kierowniczych podkreślało konieczność uczestnictwa w specjalistycznych szkoleniach organizowanych dla tych grup zawodowych.

Na prośbę o wyrażenie opinii na temat najbardziej pożądanej zdaniem ankietowanych częstotliwości uaktualnienia wiedzy i podnoszenia kwalifikacji zawodowych nikt nie odpowiedział, że szkolenie uważa za niepotrzebne, a jedynie 2% badanych stwierdziło, że może brać udział w szkoleniu raz na kilka lat. Według 18% respondentów szkolenia kadr kierowniczych można organizować raz w ciągu roku, zdaniem 28% należy to czynić dwa razy w ciągu roku, a 24% opowiedziało się za jeszcze wyższą częstotliwością szkoleń. Nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie 28% poddanych ankietowaniu.

W pytaniu dotyczącym wyboru (nie więcej niż pięciu spośród dziewięciu możliwych odpowiedzi) najbardziej ich zdaniem odpowiednich form kształcenia i doskonalenia menedżerów oraz kandydatów na menedżerów, w zakresie zarządzania spółdzielczymi podmiotami gospodarczymi, 68% ankietowanych stwierdziło, że właściwą w tym wypadku formę mogą stanowić studia dzienne dla młodych ludzi przejawiających zainteresowanie tą problematyką. Natomiast 61% wskazało na studia zaoczne dla osób nie posiadających wyższego wykształcenia; jeszcze wyższym uznaniem cieszyły się studia podyplomowe dla osób z wyższym wykształceniem, które zyskały 63% zwolenników. Około 40% badanych uznało, że właściwie mogą spełniać tę funkcję kilkumiesięczne kursy doskonalenia zawodowego, 29% wskazało na kursy kilkutygodniowe, zaś zdaniem 31% najbardziej odpowiednią formą są kursy

kilkudniowe. Warto podkreślić, że walory samokształcenia w tym wypadku doceniło aż 43% ankietowanych, zaś tylko 1% orzekł, że kształcenie i doskonalenie w tym zakresie jest niepotrzebne, a 4% nie wypowiedziało się na ten temat w sposób jednoznaczny.

Po zapoznaniu się z opiniami kadr kierowniczych na temat najważniejszej według nich częstotliwości i formy szkoleń, zwrócono się z prośbą o dokonanie wyboru podmiotów najbardziej — ich zdaniem — predystynowanych (obecnie funkcjonujących lub takich, które mogłyby powstać i działać na rynku usług oświatowych) do kształcenia kadr menedżerskich dla spółdzielni. Spośród dziewięciu zaproponowanych odpowiedzi należało wybrać nie więcej niż pięć lub napisać odpowiedź własną. Stosując tak określoną regułę respondenci wytypowali następujące podmioty: wyspecjalizowane ośrodki doskonalenia kadr kierowniczych dla poszczególnych typów spółdzielni — 83% głosów, Wyższą Szkołę Gospodarki Spółdzielczej (obecnie Warszawską Szkołę Ekonomiczną) — 51% głosów, wyższe uczelnie państwowe — 47% głosów, ośrodki doskonalenia kadr kierowniczych wspólne dla wszystkich typów spółdzielni — 35% głosów, państwowe szkoły średnie i pomaturalne — 25% głosów, stowarzyszenia społeczno-zawodowe, np. PTE, TNOIK, SK, NOT — 19% głosów, inne podmioty, np. spółki, fundacje, dla których jednym z rodzajów działalności są szkolenia — 18% głosów, wyższe uczelnie prywatne — 15% głosów, prywatne szkoły średnie i pomaturalne — 9% głosów. Około 6% ankietowanych próbowało wskazać jeszcze inne podmioty lub zrezygnowało z udzielenia odpowiedzi na to pytanie.

Natomiast z dalszych wypowiedzi wynika, że w okresie transformowania gospodarki (czyli w latach 1990–96) w organizowanych dla nich kursach szkoleniowych jedynie 41% respondentów uczestniczyło co najmniej trzykrotnie; dwukrotnie — 23%, o udziale w jednym szkoleniu poinformowało 15%, 4% zaś w ogóle nie uczestniczyło w jakiegokolwiek zorganizowanej formie uzupełniania wiedzy lub kwalifikacji, natomiast 17% respondentów nie odpowiedziało na to pytanie.

Jednocześnie warte zastanowienia wydają się opinie osób ankietowanych dotyczące liczby kursów szkoleniowych, w których uczestniczyli w odniesieniu do ich potrzeb w tym zakresie. Tylko 39% kierowników wypełniających formularz ankiety czuło się usatysfakcjonowanych pod tym względem. Warto przypomnieć, że wśród osób, które zadeklarowały chęć odejścia ze spółdzielni, niemała ich część jako przyczynę odejścia podawała możliwość dalszego rozwoju zawodowego w innym podmiocie gospodarczym — czyli uczestniczenia w regularnych szkoleniach.

Na podstawie materiału otrzymanego w wyniku ankietowania można także dokonać krótkiej oceny szkoleń, w których uczestniczyli poddani badaniom kierownicy. Zdaniem respondentów do pozytywnych aspektów kursów szkolenia i doskonalenia zawodowego w spółdzielczości należy przede wszystkim zaliczyć: kwalifikacje merytoryczne wykładowców, aktualność programów nauczania w stosunku do ich przydatności w pracy zawodowej. Natomiast jako najbardziej istotne mankamenty postregane były: zastosowanie środków audiowizualnych w procesie dydaktycznym,

wyposażenie laboratoriów komputerowych i laboratoriów do nauki języków obcych, tryb prowadzonych kursów, liczebność grup zajęciowych oraz koszt szkoleń i baza materialna ośrodka szkoleniowego. Godny uwagi wydaje się fakt, że na ogół osoby, które uczestniczyły w kursach szkoleniowych dla kadr kierowniczych spółdzielni, organizowanych w okresie gospodarki nakazowo-rozdzielczej, podobnie postrzegały wiele ich aspektów.

Doświadczenie zawodowe kadr kierowniczych polskich spółdzielni należy ocenić jako wysokie. Aż 90% ankietowanych charakteryzowało się nie krótszym niż jedenaście lat w obecym miejscu zatrudnienia przepracowało 80% respondentów. Natomiast 73% badanych posiadało nie krótszy niż sześć lat staż pracy na stanowisku kierowniczym.

Wśród ankietowanych 49% posiadało wykształcenie o profilu ekonomicznym, w tym tylko 24% na poziomie magisterskim, a 21% na poziomie licencjatu. Około 39% respondentów z tej grupy deklarowało posiadanie wykształcenia średniego, a 13% średniego pomaturalnego.

Respondenci udzielili także odpowiedzi na pytanie dotyczące przedmiotów, które ich zdaniem powinny znaleźć się w programach kształcenia i doskonalenia kadr kierowniczych dla spółdzielni w Polsce (wybierając nie więcej niż dziesięć z przedstawionych im dwudziestu wariantów odpowiedzi, względnie podając własne propozycje w tym zakresie).

Najwięcej ankietowanych wskazało następujące przedmioty: organizacja i zarządzanie (82%), ekonomia (77%), marketing (67%), analizy finansowe (65%), problematyka podatkowa (63%), zarządzanie finansami (63%), obsługa komputerów PC (54%), rachunkowość menedżerska (53%), prawo gospodarcze (49%), zarządzanie personelem (38%), negocjacje i komunikowanie się w biznesie (41%), bankowość (36%), języki obce (31%), szczegółowe zagadnienia ekonomiki (26%), techniki pracy biurowej (17%), zarządzanie jakością (17%), zasady prowadzenia małych przedsiębiorstw (15%), zagadnienia przekształceń własnościowych (13%) oraz ubezpieczenia (10%).

Na ogół także ankietowani w podobny sposób określali swoje preferencje, wskazując przedmioty, których znajomość pragnęliby poszerzyć lub pogłębić w trakcie ewentualnych szkoleń, ze względu na ich przydatność w pracy zawodowej.

Podsumowując, stwierdzono, że kadry kierownicze spółdzielni charakteryzują się wysokim doświadczeniem zawodowym, którego wyznacznikami były przede wszystkim: staż pracy w spółdzielczości oraz staż pracy na stanowisku kierowniczym. Potwierdziła się także teza o względnie niewysokim poziomie wykształcenia osób zajmujących stanowiska kierownicze w spółdzielniach oraz o niskim poziomie kwalifikacji zawodowych w odniesieniu do kwalifikacji wymaganych od współczesnych kadr menedżerskich, a w szczególności o braku umiejętności obsługi nowoczesnych środków technicznych, przede wszystkim komputerów, oraz o niskim poziomie znajomości języków obcych. Taki stan rzeczy może utrudnić szybkie podejmowanie

decyzji oraz uniemożliwić porozumiewanie się z ewentualnymi partnerami zagranicznymi i osiągnięcie korzyści, które w obecnych realiach gospodarczych stwarza możliwość wymiany międzynarodowej.

Warto także podkreślić, że pomimo deklarowanej zdolności do samokształcenia nie cała kadra kierownicza wykorzystuje możliwość doskonalenia zawodowego, które stwarza codzienna lektura prasy i czasopism poświęconych problematyce mającej bliski związek z ich pracą zawodową. Stwierdzono jednak pewien wzrost zainteresowania kadr kierowniczych możliwością odbywania szkoleń zawodowych (w porównaniu z wynikami sondażu przeprowadzonego w roku 1995, w trakcie którego ujawniono zbliżony poziom kwalifikacji). Godne uwagi jest, że tylko 39% kierowników wypełniających formularze ankiety czuło się usatysfakcjonowanych częstotliwością odbywanych szkoleń, a żaden z respondentów nie stwierdził, że szkolenie uważa za niepotrzebne. Natomiast niepokojące jest to, że 28% zapytanych nie potrafiło określić częstotliwości występowania potrzeby uczestniczenia w szkoleniach, co może świadczyć o braku umiejętności określenia własnych potrzeb edukacyjnych, będących pochodną dezaktualizacji posiadanej wiedzy oraz kwalifikacji zawodowych. Otrzymane wyniki badań mogą wskazywać także na to, że w spółdzielniach w okresie transformowania gospodarki nie przywiązywano wagi do problematyki szkolenia i doskonalenia zawodowego kadr kierowniczych. Wydaje się, że w obecnej sytuacji należy wykorzystać zarysowujące się powoli pozytywne zmiany w świadomości respondentów i szczególnie nacisk położyć na dalsze intensywne, systematyczne uzupełnianie i modernizowanie ich wiedzy i podnoszenie kwalifikacji zawodowych, stwarzając im możliwości częstego uczestniczenia w przedsięwzięciach szkoleniowych, ukierunkowanych na podwyższenie sprawności realizowania funkcji kierowniczych w warunkach okresu przejściowego.

Podsumowanie

Reasumując, stwierdzono że kadry kierownicze spółdzielni charakteryzują się wysokim doświadczeniem zawodowym, którego wyznacznikami są przede wszystkim: staż pracy w spółdzielczości oraz staż pracy na stanowisku kierowniczym.

Potwierdziła się także teza o względnie niewysokim poziomie wykształcenia osób zajmujących stanowiska kierownicze w spółdzielniach oraz o niskim poziomie ich kwalifikacji w odniesieniu do kwalifikacji wymaganych od współczesnych kadr menedżerskich. W szczególności dotyczy to braku umiejętności obsługi nowoczesnych środków technicznych — przede wszystkim komputerów oraz niskiego poziomu znajomości języków obcych.

Pomimo deklarowanej zdolności do samokształcenia nie cała kadra kierownicza wykorzystuje możliwości doskonalenia zawodowego, które stwarza codzienna lektu-

ra prasy i czasopism poświęconych problematyce mającej bliski związek z ich pracą zawodową.

W spółdzielniach w okresie transformowania gospodarki nie przywiązywano znaczenia do problematyki szkolenia i doskonalenia zawodowego kadr kierowniczych. Zwraca jednak uwagę fakt, że tylko 39% kierowników wypełniających formularze ankiety czuło się usatysfakcjonowanych częstotliwością odbywanych szkoleń, a żaden z respondentów nie stwierdził, że szkolenie uważa za niepotrzebne. Natomiast źródłem niepokoju może być to, że 28% zapytanych nie potrafiło określić częstotliwości uczestniczenia w szkoleniach, co może świadczyć o braku orientacji w zakresie wymagań stawianych obecnie kadrom menedżerskim, najprawdopodobniej będącej skutkiem wieloletnich zaniedbań doskonalenia zawodowego oraz samokształcenia.

Wydaje się także, że niewysoki poziom wykształcenia kadr kierowniczych, zdezaktualizowana w znaczącym stopniu ich wiedza oraz niski poziom niektórych kwalifikacji zawodowych, mogą utrudnić szybkie podejmowanie istotnych decyzji oraz uniemożliwić porozumiewanie się z ewentualnymi partnerami zagranicznymi i osiągnięcie korzyści, które w obecnych realiach gospodarczych stwarza możliwość wymiany międzynarodowej.

W obecnej sytuacji należy zatem wykorzystać zarysowującą się powoli pozytywną tendencję w świadomości respondentów i szczególny nacisk położyć na dalsze, intensywne, systematyczne uzupełnianie wiedzy i podnoszenie kwalifikacji zawodowych, zwłaszcza w zorganizowanej formie, jaką są kursy szkoleniowe prowadzone przez wyspecjalizowane placówki. Realizację niezbędnych przedsięwzięć edukacyjnych w tym zakresie powinny ułatwić określone w trakcie przeprowadzonych badań preferencje potencjalnych słuchaczy odnośnie problematyki szkoleń, form ich przeprowadzania oraz wielu innych, bardziej szczegółowych wymagań i oczekiwań.

Literatura:

- [1] Grabałowski W. 1991. Zachowania i reakcje organizacyjno-gospodarcze spółdzielni w początkowej fazie transformacji ustroju społeczno-gospodarczego Polski. Referat na konferencję naukową SIB pt. "Spółdzielczość w procesie transformacji systemu nakazowo-rozdzielczego w system rynkowy". Warszawa.
- [2] Badania Studenckiego Koła Naukowego Obrótu Towarowego, przeprowadzone w sierpniu 1994 r. w Gołdapi (Kierownik badań dr hab. Krzysztof Marecki).
- [3] Kadry kierownicze w spółdzielniach w okresie transformacji ustrojowej w Polsce. Opracowanie zbiorowe pod red. S. Dyki, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa 1995.
- [4] Kształcenie kadr kierowniczych w spółdzielniach. Opracowanie zbiorowe pod red. S. Dyki, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa 1996.
- [5] Strategiczne i taktyczne zarządzanie w organizacjach korporacyjnych o małej i średniej skali działalności gospodarczej. Opracowanie zbiorowe pod red. S. Dyki, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa 1995.
- [6] Zarządzanie menedżerskie w spółdzielniach. Opracowanie zbiorowe pod red. S. Dyki, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa 1996.

Education needs of management staff of Polish cooperatives in the period of economic transformation

Summary

Article presents the results of a survey carried out among the managerial staff of Polish cooperatives. The survey focused on the managers' professional qualifications and their educational needs. The data collected indicate that as by now the managerial staff are educated to relatively low level. They also lack the qualifications essential for the people in such positions.

Moreover, despite of declared willingness to broaden the scope of specialized knowledge, the management does not take advantage of the available professional literature, mainly periodicals, containing information indispensable while performing the duties. The results indicate also that in the transformation period the need for organizing specialist trainings has been largely neglected.

Educational needs of potential participants' were discussed as defined while conducting the study, with reference to the contents and methods of presentation. The detailed requirements and expectations were also included.