

STYLE KIEROWANIA W WIELKOBSZAROWYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH ROLNICZYCH

Zofia Wyszowska, Anna Jakubczak,

Katedra Ekonomiki, Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego
w Bydgoszczy
Kierownik: dr hab. Zofia Wyszowska, prof. UTP

Słowa kluczowe: style kierowania, wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolnicze, cykl życia organizacji, intensywność produkcji, efektywność gospodarowania
Key words: the type of management, large area agricultural enterprises, the cycle of life of organization, intensity of production, effectiveness of management

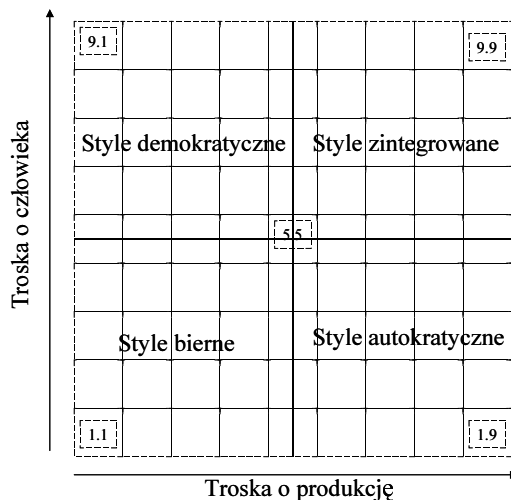
S y n o p s i s. Skuteczność stylu kierowania w organizacji zależy od jego dopasowania do wielu zmiennych opisujących kierownika, podwładnych, organizację i otoczenie organizacji. W pracy przedstawiono wyniki badań nad stylami kierowania w przedsiębiorstwach rolniczych w województwie kujawsko-pomorskim. Określono potencjał produkcyjny, zmiany w kierunkach i intensywności produkcji oraz sytuacji finansowej. Na tej podstawie stwierdzono jaki jest stan i perspektywy kształtowania stylów kierowania w przedsiębiorstwach rolniczych.

WSTĘP

Zagadnienie stylów kierowania jest związane z ważną problematyką kapitału ludzkiego w organizacji. Wśród czynników warunkujących rozwój i utrzymanie konkurencyjności przedsiębiorstw, takich jak: jakość wyrobów i usług, lojalność klientów, cena oferowanych wyrobów, jakość wyposażenia technicznego, nie może zabraknąć czynników związanych z kapitałem ludzkim, to jest wiedzy i umiejętności pracowników oraz ich lojalności i zaangażowania [Król, Ludwicyński 2007]. Pojęcie „styl kierowania”, pomimo że należy do podstawowych w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania, jest definiowane i rozumiane przez wielu autorów w niejednoznaczny sposób. Najprościej styl kierowania definiowany jest jako „sposób oddziaływania kierownika na podległych pracowników” [Mroziwski 2005, Bednarski 1998]. Styl kierowania przełożonego jest narzędziem pobudzania kierowanych do działania. Menedżerowie oddziałując na sytuację podwładnych, tworzą bodźce w celu wywołania u kierowanych pobudek i motywów do działań zgodnych z celami kierownika [Januszek, Sikora 1995].

Istnieje wiele klasyfikacji stylów kierowania. Do ich podziału i wyodrębniania stosowane są rozmaite kryteria, dlatego poszczególne klasyfikacje podają różne kryteria stylów. Na przykład Tannenbaum i Shmidt [za: Kieżun 1997] użyli tylko jednego kryterium, tworząc

skalę stylów kierowania od najbardziej autokratycznego do najbardziej demokratycznego. Likert [Deery, Jago 2001] stworzył kontinuum stylów kierowania wykorzystując cztery elementy systemu zarządzania. Najbardziej popularną i uniwersalną koncepcją klasyfikacji stylów kierowania jest siatka kierownicza Mouton i Blacke, którzy oparli się na badaniach poprzedniego autora, socjologa R. Likerta [Romanowska 2001, Kieżun 1997, Wawrzyniak 1987]. Na podstawie dwóch orientacji (czynników) decydujących o stylach kierowania, którymi są troska o interesy podwładnych oraz troska o realizację postawionych zadań, wykreślili siatkę organizacyjnych zachowań kierownika. Oś pozioma wyraża 9 stopni koncentrowania się kierownika na zadaniach, a oś pionowa obrazuje intensywność działań kierownika, zmierzających do zaspokojenia potrzeb podwładnych. Reddin poszerzył teorie poprzednich badaczy o aspekt relatywizmu stylów kierowania i w swojej koncepcji przedstawił 4 rodzaje modelowych stylów kierowania rezygnując z podziału na 81 pól [Romanowska 2001, Wawrzyniak 1987]. W praktyce wymienione style rzadko występują w czystej postaci. Na ogół spotyka się style mieszane, charakteryzujące się przewagą elementów jednego ze stylów [Martyniak 1999].



Rysunek 1. Style według Reddina na siatce kierowniczej Mouton i Blacke

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Romanowska 2001, Chmielak, Jermakowicz 1982].

Reddin, podobnie jak wielu innych teoretyków i praktyków zarządzania, prezentował pogląd, że nie ma jednego właściwego stylu kierowania, lecz w różnych sytuacjach wymagany jest odmienny sposób zachowania kierowników. Do czynników kształtujących sytuację zalicza się wiele zmiennych wzajemnie się uzupełniających i oddziałujących wspólnie. Można wśród nich wyodrębnić cechy opisujące kierującego, pracowników, specyfikę zadań, organizację, otoczenie organizacji [Stoner, Freeman, Gilbert 2001, Kieżun 1997, Zieleniewski 1981, Kälin, Müri 1998]. Istnieje pogląd, że autokratyczne style kierowania są bardziej pierwotne i mniej nowoczesne niż demokratyczne, i że w dalszych fazach cyklu życia organizacji, style autokratyczne powinny być zamieniane na bardziej de-

demokratyczne [Townsend 1974, Manteuffel 1980, Koźmiński, Piotrowski 2007].

Zasadniczo wyróżnia się cztery fazy cyklu życia organizacji. Fazę narodzin, młodości, dojrzałości oraz schyłku [Griffin 1998]. Ta sekwencyjność etapów rozwoju organizacji przypomina fazy charakterystyczne dla rozwoju organizmów żywych. Po fazie narodzin, w której następuje koncentracja kapitału oraz dążenie do osiągnięcia progu przetrwania, przedsiębiorstwa wkraczają w fazę młodości charakteryzującą się intensywnym wzrostem i ekspansją w kierunku pozyskania zasobów organizacji oraz elastycznością działania. Wzrost zmienia się w stabilizację rozmiarów i obrotu w fazie dojrzałości. Schyłek w fazie ostatniej może być zamieniony w kolejną fazę odnowy [Koźmiński, Piotrowski 2007].

MATERIAŁ I METODY

Obiektem badań są menedżerowie i zarządzane przez nich wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolnicze z terenu województwa kujawsko-pomorskiego. Powstały one po restrukturyzacji i prywatyzacji państwowych przedsiębiorstw gospodarki rolnej, czyli zagospodarowaniu mienia będącego własnością Skarbu Państwa. Dominująca forma prawna funkcjonowania tych podmiotów organizacyjnych to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Grunty częściowo są własnością spółek, a częściowo są dzierżawione od Agencji Nieruchomości Rolnych. Głównie są to spółki, w których udziały własnościowe mają pracownicy, są również – chociaż nieliczne – spółki z udziałami podmiotów zewnętrznych. Dobór obiektów do badań był celowy. Do badań przyjęto te przedsiębiorstwa, w których menedżerowie wyrazili zgodę na udzielenie informacji. Dane o stylach kierowania uzyskano od 48 kierowników, a dane dotyczące pozostałych wyników obejmują 33 obiekty. Dla zapewnienia porównywalności danych wyrażono je cenami z roku 2007. Dane z poprzednich okresów przeliczono na wartości według cen ostatniego okresu. W celu uwzględnienia deflacji zastosowano następujący wzór, w którym użyty został wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych [Sierpińska, Jachna 1997]:

$$Wr = Wn \times \frac{i}{100}$$

gdzie:

Wn – wartość nominalna,

Wr – wartość realna,

i – wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych.

Styl kierowania określono przy pomocy kwestionariusza ankiety. Do badania stylów kierowania wykorzystano test Reddina [Chmielak, Jermakowicz 1984, Pietrzak, Baran 2007], którego arkusz zawiera 64 pytania zamknięte z dwiema możliwymi do wyboru odpowiedziami przy każdym z pytań. Pytania i odpowiedzi skonstruowane są tak, że za każdym razem występuje trudność związana z wyborem odpowiedzi lepiej charakteryzującej ocenianą osobę.

STYLE KIEROWANIA I ICH CHARAKTERYSTYKA

Przeprowadzone badania umożliwiły przypisanie stwierdzonych stylów kierowania do czterech modelowych grup. Rozkład ich liczebności prezentuje rysunek 2. Autokratyczne style kierowania wystąpiły w co drugim przedsiębiorstwie (50%). Na drugim miejscu znalazły się style z grupy demokratycznych (33%). Na przedostatnim miejscu znalazły się style bierne (13%). Najmniej licznie wystąpiły style zintegrowane (4%).

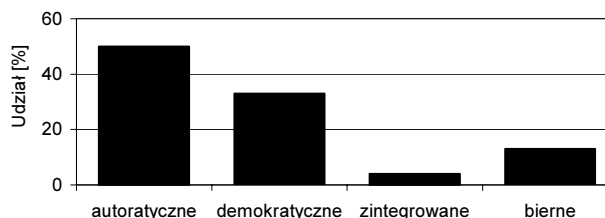
Autokratyczne style kierowania opierają się na przekonaniu, że świat dzieli się na tych, którzy podejmują decyzje, i tych, którzy są obowiązani te decyzje wykonać. Kierownik autokrata nie pozostawia więc współpracownikom swobody działania skupiając w swym ręku wszystkie decyzje. Kierownik autokrata koncentruje się głównie na zadaniach. Niechętnie przyjmuje przejawy inicjatywy ze strony podwładnych. Nie znosi sprzeciwu i krytyki. Woli oddziaływać za pomocą kar niż nagród.

Kierownik demokrata stanowi przeciwieństwo kierownika autokraty. Przed podjęciem decyzji zasięga opinii współpracowników, poza tym prezentuje postawę decentralizującą

władzę. W ten sposób wiele zadań pracownicy przeprowadzają od początku do końca samodzielnie. Kierownik ten stwarza warunki sprzyjające wyzwalaniu się inicjatywy i pomysłowości współpracowników. Przejawia zainteresowanie sprawami osobistymi podległego mu personelu. Jest gotów wysłuchać krytyczne uwagi wysuwane przez podwładnych i zmienić pod ich wpływem sposób postępowania. Na skutek tego rodzaju postaw wytwarza się dobry klimat pracy i silna więź współdziałania.

Kierownik reprezentujący styl zintegrowany silnie angażuje się zarówno w wykonywanie zadań, jak i w sprawy ludzkie, stwarzając tym samym, własnym przykładem, silną motywację do pracy. Styl zintegrowany często utożsamiany jest ze stylem idealnym, jeśli tylko kierownik potrafi pogodzić realizację obydwu orientacji w wysokim stopniu.

Kierownicy orientujący się na styl bierny najchętniej nie interesują się biegiem spraw. Są zadowoleni, gdy podwładni z niczym się do nich nie zwracają. W takich przypadkach, funkcje związane z faktycznym kierowaniem często przejmują inni członkowie zespołu.



Rysunek 2. Style kierowania w badanych przedsiębiorstwach
Źródło: badania własne.

POTENCJAŁ, ORGANIZACJA I WYNIKI EKONOMICZNE PRZEDSIĘBIORSTW

W tabeli 1 przedstawiono kształtowanie się podstawowych charakterystyk dotyczących potencjału produkcyjnego analizowanych przedsiębiorstw w 2002 i 2007 r. Przedsiębiorstwa przeciętnie zajmowały powierzchnię ponad 600 ha użytków rolnych. Zaobserwowano niewielki spadek, to jest o 2,7%, użytkowanej powierzchni w porównywanych latach. Zwiększył się znacznie, bo o 14 punktów procentowych (p.p.) udział gruntów własnych. Obniżeniu uległo zatrudnienie stałej siły roboczej zarówno w ujęciu bezwzględnym, jak i w przeliczeniu na 100 ha UR. Wartość potencjału wytwórczego przeciętnego przedsiębiorstwa mierzona wartością środków trwałych¹ wzrosła.

Sprzedaż produktów i usług z jednego ha w badanym okresie znacznie wzrosła. W 2007 r. wyniosła 4,6 tys. zł na ha, a w 2002 r. 3,8 tys. zł na ha. Największy udział w sprzedaży zajmuje produkcja roślinna. Zaobserwowano niewielki wzrost znaczenia tej działalności w wielkoobszarowych gospodarstwach. W stosunku do roku 2004 udział działu roślinnego w produkcji towarowej wzrósł o 0,6 p.p. Następnym w kolejności pod względem znaczenia jest dział produkcji zwierzęcej, dominuje w nim wytwarzanie produktów pochodzenia bydłowego, w tym jest to produkcja mleka oraz bydła rzeźnego. Udział chowu innych gatunków,

Tabela 1. Wybrane informacje o potencjale produkcyjnym

Rodzaj wskaźnika	Wielkości w roku	
	2002	2007
Powierzchnia UR [ha]	638	621
Udział dzierżaw [%]	89	75
Liczba pełnozatrudnionych	21	18
Liczba pełnozatrudnionych na 100 ha/UR	3,3	2,9
Wartość środków trwałych [tys. zł]	1049	1292

Źródło: badania własne.

¹ Wartość środków trwałych bez ziemi.

takich jak: gęsi, owce oraz konie był niewielki i jeszcze się zmniejszył. Analiza zebranych informacji wskazuje, że znaczenie chowu bydła rzeźnego i mlecznego w ocenianym okresie wzrosło o 2,1 p.p. Można stwierdzić, że chów trzody chlewnej uległ znacznej redukcji, gdyż jego udział zmniejszył się najbardziej spośród pozostałych pozycji produkcji towarowej, aż o 3,6 p.p. Najmniejszym znaczeniem w sprzedaży charakteryzowały się przetwórstwo rolnicze i usługi. W dziale przetwórstwo najczęściej występowało gorzelnictwo, a wśród usług dominowały usługi transportowe i rolnicze oraz wynajem lokali. Zanotowano wzrost przetwórstwa rolnego i usług o 1,4 p.p.

W badanym okresie przychody ze sprzedaży własnych produktów pochodzenia roślinnego i zwierzęcego, usług, przetworów oraz towarów i materiałów łącznie rosły szybciej niż koszty. Wartość kosztów ogółem, wśród których najistotniejszy udział miały koszty działalności operacyjnej, czyli podstawowej działalności produkcyjnej przedsiębiorstw rolniczych, wzrosła prawie o 12%, a przychody o ponad 30%. Spowodowało to polepszenie wyniku finansowego. W przeważającej części przychody przedsiębiorstw uzyskiwane są z własnej produkcji rolniczej. Tak duży udział działalności podstawowej należy ocenić pozytywnie. Sprzedaż towarów i materiałów, czyli handel oraz odsprzedaż zakupionych wcześniej np. pasz, nawozów, środków ochrony roślin i innych środków do produkcji innym podmiotom, miała dużo mniejszy udział w przychodach ze sprzedaży i zmniejszyła swoją wartość w analizowanych latach. Zwiększyła się wartość sprzedaży produktów, a zmniejszyła się wartość sprzedaży towarów i materiałów. Zauważyć należy wzrost udziału pozostałych przychodów operacyjnych, czyli przede wszystkim dopłat bezpośrednich i dotacji. Ich wartość oraz udział w strukturze przychodów wzrosły ponad dwukrotnie. Przychody finansowe, których główną składową były odsetki, wzrosły o prawie 11%, ale ich udział miał marginalne znaczenie w przychodach ogółem.

Koszty działalności operacyjnej stanowiły w obu badanych latach ponad 95-96% całkowitych kosztów przedsiębiorstw. Z informacji zawartych w tabeli 4 wynika że, nastąpił wzrost udziału najważniejszej pozycji kosztowej, czyli zużycia materiałów i energii, o 3,8 p.p. Wśród kosztów działalności operacyjnej najbardziej zmniejszył się udział wynagrodzeń (2,1 p.p.), podatków i opłat (1,4 p.p.) oraz usług obcych (1,1 p.p.). Wynagrodzenia, to zaraz po zużyciu materiałów i energii druga pod względem wielkości kategoria kosztowa. Na trzecim miejscu

Tabela 2. Wielkość i struktura sprzedaży

Rodzaj wskaźnika	Wielkości w roku	
	2002	2007
Sprzedaż produktów i usług [tys. zł/ha UR]	3,8	4,6
Udział w sprzedaży [%]		
produkty roślinne	53,6	54,2
produkty zwierzęce	41,0	39,0
w tym: trzoda	13,3	9,7
bydło	26,5	28,6
inne	1,2	0,7
przetwórstwo i usługi	5,4	6,8
Sprzedaż razem	100,0	100,0

Źródło: badania własne.

Tabela 3. Struktura i dynamika przychodów

Wyszczególnienie	Struktura w roku [%]		Dynamika [rok 2002 = 100]
	2002	2007	
Przychody ze sprzedaży	91,6	84,3	120,7
w tym: produktów	83,3	72,1	113,5
towarów i materiałów	9,2	5,7	80,3
Pozostałe przychody operacyjne	7,7	15,1	255,7
Przychody finansowe	0,7	0,6	110,9
Przychody ogółem	100,0	100,0	131,3

Źródło: badania własne.

znajdują się usługi obce. Wartości udziału pozostałych pozycji kosztów operacyjnych zmieniły się w mniejszym stopniu i zmiany te nie miały istotnego wpływu na kształtowanie się wyniku finansowego. Ogólnie wartość kosztów działalności podstawowej wzrosła o prawie 11%, głównie na skutek wzrostu wartości zużycia materiałów i energii. Koszty te wzrosły o 18,5%. Dość znacznie, bo o ponad 30% wzrosła wartość amortyzacji. Znalazły się również koszty, których wartość zmalała w omawianym okresie. Najbardziej zmniejszyły się koszty związane z podatkami i opłatami, bo prawie o jedną czwartą, ale ich udział w ogólnej sumie kosztów był niewielki. Najistotniejszy jest spadek kosztów wynagrodzeń w wartościach bezwzględnych, bo zmniejszył się on o 2,3%, a pozycja ta jest bardzo istotna w kształtowaniu finalnych wyników badanych przedsiębiorstw. W udziale oraz wartości pozostałych pozycji

Tabela 4. Struktura i dynamika kosztów operacyjnych

Wyszczególnienie	Struktura w roku [%]		Dynamika [rok 2002 = 100]
	2002	2007	
Amortyzacja	5,2	6,2	130,5
Zużycie materiałów i energii	54,5	58,3	118,5
Usługi obce	10,8	9,7	99,7
Podatki i opłaty	4,4	3,0	76,1
Wynagrodzenia	17,9	15,8	97,7
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	4,4	3,8	94,0
Pozostałe koszty rodzajowe	2,8	3,2	127,4
Koszty działalności operacyjnej ogółem	100,0	100,0	110,7

Źródło: badania własne.

kosztów znajdujących się w rachunku wyników, jak koszty pozostałej działalności operacyjnej i koszty finansowe, nie zaszły istotne zmiany.

Oceniając kondycję ekonomiczno-finansową na podstawie wybranych wskaźników ekonomicznych można stwierdzić, że w badanym okresie nastąpiła poprawa we wszystkich obszarach efektywno-

ści. Wskaźnik rentowności zwiększył się ponad trzykrotnie, a rentowności majątku ponad czterokrotnie. Rentowność kapitału własnego z 10,7% wzrosła do 22,6%. Wskaźniki sprawności informują o tym, że poprawa rentowności nastąpiła przy jednoczesnym podniesieniu się poziomu wydajności pracy oraz niewielkim spadku produktywności ziemi, co jest korzystnym zjawiskiem. Przedsiębiorstwa poradziły sobie z dość znacznym zadłużeniem. Jego udział zmniejszył się w badanym okresie z prawie 70% do niespełna 51%. Zdolność przedsiębiorstw do obsługi długu stała się niezagrażona, o czym świadczy wielkość wskaźników płynności, a szczególnie wskaźnika płynności szybkiej. Wskaźnik ten w 2002 r. był niepokojąco niski i nie osiągał poziomu dolnej, zalecanej dla niego granicy [Sierpińska, Jachna 2004]. W 2007 r. wzrósł do poziomu zapewniającego bezpieczeństwo wypłacalności

krótkoterminowej. Polepszenie sytuacji przedsiębiorstw wynika głównie ze zwiększenia wsparcia zewnętrznego w postaci dotacji i dopłat, a także procesów dostosowawczych takich jak: redukcja zatrudnienia, zmiany w ukierunkowaniu produkcji oraz racjonalizacji intensywności produkcji.

Tabela 5. Wybrane wskaźniki ekonomiczne

Rodzaj wskaźnika	Wielkości w roku	
	2002	2007
Wskaźnik rentowności kosztów ogółem [%] ^{a)}	5,0	18,5
Wskaźnik rentowności majątku [%]	2,8	13,0
Wskaźnik rentowności kapitału własnego [%]	10,7	22,6
Wskaźnik płynności bieżącej [%]	146,8	457,8
Wskaźnik płynności szybkiej [%]	55,0	201,8
Wskaźnik społecznej wydajności pracy [tys. zł] ^{b)}	136,9	187,1
Wskaźnik produktywności ziemi [tys. zł/ha UR]	4,7	4,5
Wskaźnik poziomu zadłużenia [%]	69,5	50,9

^{a)} wynik finansowy na działalności gospodarczej kosztów ogółem

^{b)} wartość przychodów w tys. zł na zatrudnionego

Źródło: badania własne.

Badane wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolnicze można podzielić na cztery grupy pod względem zaobserwowanych w nich stylów kierowania. W tabeli 6 i 7 przedstawiono charakterystyki dwóch największych grup przedsiębiorstw, w których zarządzali kierownicy o dwóch antagonistycznych stylach kierowania: autokratycznym oraz demokratycznym. Grupę trzecią stanowią przedsiębiorstwa, w których odnotowano styl zintegrowany. Czwarta grupa liczy 6 obiektów, występowały tam style bierne. Analizowane grupy przedsiębiorstw różnią się pod względem cech opisujących potencjał produkcyjny. Kierownicy demokracji na ogół prowadzą działalność na większym areale użytków rolnych (718 ha). W drugiej grupie podmiotów użytkowana powierzchnia jest mniejsza (576 ha), ale są też przedsiębiorstwa o dużo większej powierzchni niż powierzchnia maksymalna w przedsiębiorstwach, w których funkcjonuje styl demokratyczny. Zdecydowanie mniejszy jest udział własności gruntów w przedsiębiorstwach pod kierownictwem demokratów niż autokratów. Różnica wynosi 25 p.p. Liczba zatrudnionych w przeliczeniu na 100 ha UR jest większa w przedsiębiorstwach, które reprezentują demokratyczny styl kierowania. Wartość środków trwałych pozostających w dyspozycji przez obie grupy podmiotów jest zbliżona. W przedsiębiorstwach, w których zaobserwowano styl zintegrowany, grunty były w całości dzierżawione. Powierzchnia użytków rolnych w jednym z nich to 350 ha, a w drugim jest prawie dwa razy większa. Odmierna jest też w tych przedsiębiorstwach liczba pełnozatrudnionych na 100 ha UR oraz wartość środków trwałych w przeliczeniu na przedsiębiorstwo. Wśród podmiotów, w których styl kierowania określono jako bierny, powierzchnia użytków rolnych jest zróżnicowana.

Najmniejsze gospodarstwo liczy sobie 259 ha UR, a największe jest cztery razy większe. Styl bierny reprezentowali kierownicy przedsiębiorstw z dużym przeciętnym udziałem dzierżawy, który wynosił 76%. Ich przeciętne zatrudnienie to 3,01 pełnozatrudnionych na 100 ha UR.

Struktura sprzedaży w przedsiębiorstwach o różnych stylach kierowania pod względem głównych działów produkcji była podobna, chociaż istniały kilkoprocentowe różnice. Dominowała produkcja roślinna, następnie dział produkcji zwierzęcej, najmniejsze znaczenie miało przetwórstwo i usługi. Produkcja mleka i żywca wołowego to główne kierunki w dziale produkcji zwierzęcej w obu grupach. Z kolei w przedsiębiorstwach, w których odno-

Tabela 6. Elementy potencjału produkcyjnego w przedsiębiorstwach o różnych stylach kierowania w 2007 r.

Wyszczególnienie	Średnia	Minimum	Maksimum
Styl autokratyczny (n = 21)			
Powierzchnia UR [ha]	576	289	1293
Udział dzierżaw [%]	61,0	0,0	100,0
Liczba pełnozatrudnionych na 100 ha/UR	2,52	0,48	5,18
Wartość środków trwałych [tys. zł]	1296	105	4087
Styl demokratyczny n = 12)			
Powierzchnia UR [ha]	718	319	1105
Udział dzierżaw [%]	86,0	23,0	100,0
Liczba pełnozatrudnionych na 100 ha/UR	3,23	1,43	7,69
Wartość środków trwałych [tys. zł]	1287	280	2532

Źródło: badania własne.

Tabela 7. Struktura sprzedaży w przedsiębiorstwach o różnych stylach kierowania w 2007 r.

Wyszczególnienie	Styl	
	autokratyczny (n=21)	demokratyczny (n=12)
Produkty roślinne	53,1	54,4
Produkty zwierzęce w tym:	40,4	38,5
trzoda	5,9	14,1
bydło	33,1	23,0
inne	1,4	1,4
Przetwórstwo i usługi	6,5	7,2
Sprzedaż razem	100,0	100,0

Źródło: badania własne.

Tabela 8. Wybrane wyniki ekonomiczno-finansowe w przedsiębiorstwach o różnych stylach kierowania w 2007 r.

Wyszczególnienie	Styl	
	autokratyczny (n = 21)	demokratyczny (n = 12)
Wskaźnik rentowności kosztów ogółem [%]	20,8	14,5
Wskaźnik płynności szybkiej [%]	189,2	223,4
Wskaźnik społecznej wydajności pracy [tys. zł/zatrudnionego]	184,0	192,4
Wskaźnik produktywności ziemi [tys. zł/ha UR]	4,5	5,3
Wskaźnik poziomu zadłużenia [%]	43,0	66,0

Źródło: badania własne.

towano styl demokratyczny, udział chowu trzody był ponad dwukrotnie większy niż pod kierownictwem autokratów.

Wskaźniki rentowności w obu analizowanych grupach informują, że przedsiębiorstwa gospodarowały efektywnie. Wyższa rentowność była osiągana w grupie podmiotów ze stylem autokratycznym. Taki efekt uzyskano przy niższych, niż pod kierownictwem demokratów, nakładach na produkcję liczonych w tys. zł na 1 ha. Demokratyczny styl kierowania wiąże się natomiast z wyższą wydajnością pracy. Wskaźniki płynności szybkiej są zadawalające i gwarantują możliwość wywiązywania się ze zobowiązań krótkoterminowych. Wyższą płynność odnotowano w przedsiębiorstwach z demokratycznym stylem kierowania. Jest to sytuacja korzystna biorąc pod uwagę zdecydowanie wyższe zadłużenie ogólne tych podmiotów.

WNIOSKI

W opracowaniu określono style kierowania w przedsiębiorstwach rolniczych oraz opisano podstawowe elementy potencjału produkcyjnego, kierunki produkcji oraz sytuację ekonomiczno-finansową. Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski.

1. W analizowanych przedsiębiorstwach rolniczych dominowały autokratyczne style kierowania (50%). Na drugim miejscu znalazły się style z grupy demokratycznych (33%). Mniejsze znaczenie miały style bierne (13%) oraz integrowane (4%).
2. Badane przedsiębiorstwa rolnicze wciąż znajdują się we wczesnych i średnio wczesnych fazach cyklu życia organizacji. Świadczą o tym trwające zmiany w dostosowywaniu potencjału produkcyjnego takie jak: zmiany powierzchni UR, powiększanie powierzchni własnych UR oraz racjonalizacja zatrudnienia. Następują również zmiany w ukierunkowaniu produkcji i jej intensywności. To wpływa na kształtowanie się wyników ekonomicznych i finansowych przedsiębiorstw, które wykazują znaczną tendencję rosnącą charakterystyczną dla fazy młodzieńczej lub wczesnej dojrzałej.
3. W obecnych warunkach panujących w przedsiębiorstwach i poza nimi style autokratyczne są najbardziej odpowiednie, ze względu na fazę cyklu życia organizacji, specyfikę zadań, politykę kadrową, stan wiedzy na temat stylów kierowania.
4. Obserwowana redukcja zatrudnienia w ujęciu bezwzględny powinna sprzyjać demokratyzacji stylów kierowania w przyszłości, ponieważ stosunki pracy mogą stać się bardziej partnerskie. Mniejsza liczebność załogi ułatwia kontrolę oraz wprowadzanie nowych metod motywacji zwiększających zaangażowanie.

5. Badane przedsiębiorstwa są zróżnicowane pod względem potencjału, elementów organizacji oraz co za tym idzie wyników ekonomiczno-finansowych. Zróżnicowanie to przebiega między grupami, jak i wewnątrz grup wyróżnionych ze względu na style kierowania.
6. Zaobserwowano zmiany w wynikach ekonomiczno-finansowych oraz relacjach między zmiennymi ilościowymi a wynikiem finansowym w badanych latach. Zmiany te mają charakter pozytywny, świadczą o wzroście intensywności gospodarowania w badanych przedsiębiorstwach.
7. Przedsiębiorstwa, niezależnie od funkcjonującego w nich stylu kierowania, na ogół są rentowne i posiadają płynność finansową. Ich wyniki ekonomiczno-finansowe informują o tym, że mają one szansę, aby przetrwać i rozwijać się w przyszłości.
8. Z przeprowadzonych badań wynika, że w obecnie panujących warunkach autokratyczne style są bardziej odpowiednie. Inne style kierowania mają również swoje miejsce w tych przedsiębiorstwach i wyniki badań wskazują, że realizowana jest w nich zasada racjonalnego gospodarowania.

LITERATURA

- Bednarski A. 1998: Zarys teorii organizacji i zarządzania. TONiK, Toruń, 232.
- Chmielak H., Jermakowicz W. 1982: Rozwiązywanie problemów organizacyjnych. PTE, Warszawa, 56-80.
- Deery M., Jago L. K. 2001: Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 20, 328.
- Griffin R.W. 1998: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa, 372-373.
- Januszek H., Sikora J. 1995: Socjotechnika zarządzania. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz, 20.
- Kälin K., Müri P. 1998: Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 105.
- Kieżun W. 1997: Sprawne zarządzanie organizacją, zarys teorii i praktyki. SGH, Warszawa, 157, 159, 161.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. 2007: Zarządzanie, teoria i praktyka. PWN, Warszawa, 348-349.
- Król H., Ludwicyński A. 2007: Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3-4 (55-56), 97.
- Martyniak Z. 1999: Metody organizacji i zarządzania. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 214.
- Manteuffel R. 1980: Zarządzanie i kierowanie przedsiębiorstwem rolniczym. PWN, Warszawa, 200.
- Mroziewski M. 2005: Style kierowania i zarządzania, wybrane koncepcje. Difin, Warszawa, 56.
- Pietrzak M., Baran J. 2007: Podstawy zarządzania, studia przypadków i inne ćwiczenia aktywizujące. Wydawnictwo SGGW, Warszawa, 56-64.
- Romanowska M. (red.). 2001: Podstawy organizacji i zarządzania. Difin, Warszawa, 57, 63
- Sierpińska M., Jachna T. 1997: Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych. PWN, Warszawa, 68.
- Sierpińska M., Jachna T. 2004: Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych. PWN, Warszawa, 147-148.
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. 2001: Kierowanie. PWE, Warszawa, 458-589
- Townsend R. 1974: Jak zdobyć szklaną górę organizacji, czyli co robić, aby nie tłamsić ludzi i nie hamować rozwoju. Książka i Wiedza, Warszawa, 82-90.
- Wawrzyniak B. 1987: Szkoła zarządzania. PWE, Warszawa, 82-83.
- Zieleniewski J. 1981: Organizacja i zarządzanie. PWN, Warszawa, 531.

Zofia Wyszowska, Anna Jakubczak

THE TYPES OF MANAGEMENT IN LARGE AREA AGRICULTURAL ENTERPRISES

Summary

The paper aims to define the types of management in agricultural enterprises. There are two main opposite types of management and several mixed types in between. The democratic style is believed to be more modern than the autocratic one. The analysis considered potential of production, organization and financial and economical results. The paper argues that the autocratic type of management dominates in analyzed agricultural enterprises. This style is adjusted to the youth stages of cycle of life of organization. The conclusion is that the agricultural enterprises are in youth stages of cycle of life and this is why the types of management can not be change into more democratic one.

Adres do korespondencji
dr hab. inż. Zofia Wyszowska prof. UTP
mgr inż. Ann Jakubczak
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy
Katedra Ekonomiki, Organizacji i Zarządzania
Al. Prof. S. Kaliskiego 7
85-789 Bydgoszcz
e-mail: zofia.wyszowska@cps.pl
e-mail: alicznierska@utp.edu.pl