

ZASÓB ORGANIZACYJNY ROLNICZEJ SPÓŁDZIELNI PRODUKCYJNEJ – STUDIUM PRZYPADKU

Stanisław Bagieński

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie

Kierownik: prof. dr hab. Henryk Runowski

Słowa kluczowe: zasób organizacyjny, kultura organizacyjna, spójność organizacyjna
Key words: organizational resources, oorganizational culture, oorganizational coherence

S y n o p s i s. W opracowaniu przedstawiono diagnozę zasobu organizacyjnego w rolniczej spółdzielni produkcyjnej. Stwierdzono brak pełnego wzajemnego dopasowania dominujących typów kultury organizacyjnej do pozostałych elementów zasobu organizacyjnego. Dotyczyło to przede wszystkim ogólnej strategii funkcjonowania spółdzielni i kierunku orientacji kulturowej jej członków. Wskazano również na to, że nie było różnic kulturowych odnoszących się do przedmiotu identyfikacji pomiędzy ogółem respondentów a członkami rady nadzorczej.

WSTĘP

Zakres i poziom prowadzonej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, a także jego potencjał produkcyjny zależy od stanu (ilości i jakości) posiadanych czynników wytwórczych i intensywności ich wykorzystania oraz sposobu ich łączenia (dobierania, organizowania) zarówno w poszczególnych procesach technicznych, działalnościach, gałęziach produkcji, jak i w całym przedsiębiorstwie. Wymierny stan czynników w danym momencie określany jest mianem zasobów [Rychlik, Kosieradzki 1987].

W tradycyjnym pojęciu zasobów przedsiębiorstwa wyróżnia się trzy ich grupy: zasoby naturalne (ziemia i dary natury), zasoby pracy (czas pracy ludzi posiadających określoną wiedzę i umiejętności) oraz zasoby kapitałowe (rzeczowe i pieniężne, które przedsiębiorstwo posiada lub którymi może dysponować). W teorii i praktyce działania przedsiębiorstwa występuje dodatkowo duża grupa zasobów, których właściwe wykorzystanie może przyczynić się w decydującym stopniu do osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa. Są to niematerialne zasoby przedsiębiorstwa. Zaliczamy do nich między innymi: zasób ludzki, własność intelektualną, zasób rynkowy oraz zasób organizacyjny [Bratnicki 2000, Bagieński 2003]. Szczególnym zasobem niematerialnym jest zasób organizacyjny. Odzwierciedla on umiejętności przedsiębiorcy (kadry kierowniczej) i pozostałego personelu do określania celów i warunków ich realizacji, sposobu zorganizowania przedsiębiorstwa oraz skutecz-

nych procedur realizacji zadań. Zasób organizacyjny odzwierciedla umiejętności kojarzenia pozostałych zasobów przedsiębiorstwa umożliwiające jego efektywne funkcjonowanie.

Uwzględnwszy dorobek myśli ekonomicznej oraz powstałe w końcu XX wieku teorie funkcjonowania przedsiębiorstw, do podstawowych elementów tworzących zasób organizacyjny przedsiębiorstwa można zaliczyć:

- strategię funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa,
- procedury realizacji zadań,
- kulturę organizacyjną.

CEL, PRZEDMIOT I METODYKA BADAWCZA

Celem prezentowanych badań było rozpoznanie zasobu organizacyjnego rolniczej spółdzielni produkcyjnej oraz stopnia kompatybilności poszczególnych jego elementów. Do realizacji tak określonego celu badań przyjęto następujące hipotezy badawcze:

1. W kształtowaniu zasobu organizacyjnego na ogół brakuje wzajemnego dopasowania dominujących typów kultury organizacyjnej z pozostałymi elementami zasobu organizacyjnego, dotyczy to zwłaszcza zgodności ogólnej strategii funkcjonowania z dominującym w środowisku pracowniczym kierunkiem orientacji kulturowej.
2. Członkowie spółdzielni, którzy uczestniczyli lub uczestniczą w pracach Rady Nadzorczej w większym stopniu – w porównaniu do ogółu członków – identyfikują się z przedsiębiorstwem.

Rozpoznanie poszczególnych elementów zasobu organizacyjnego jest trudne. Wynika to z następujących przyczyn:

- rozpoznanie wzorców kultury organizacyjnej jest badaniem socjologicznym i (jak większość badań socjologicznych) nie ma jednoznacznego układu odniesienia,
- większość małych i średnich przedsiębiorstw, a takim jest badana rolnicza spółdzielnia produkcyjna, nie ma sprecyzowanych, wyrażonych na piśmie planów strategii i procedur realizacji zadań,
- rozpoznanie struktury organizacyjnej tylko przez analizę schematu organizacyjnego jest niewystarczające; podkreśla on bowiem na ogół relacje hierarchiczne, a bardzo często pomija relacje w układzie horyzontalnym [Rummler, Brache 2000],
- rozpoznanie (diagnoza) zakłada istnienie jakiegoś normatywnego standardu, z którego perspektywy można byłoby rozpoznać i sklasyfikować działania przedsiębiorstwa ukierunkowane na osiągnięcie długofalowych celów firmy.

Tymczasem takich standardów nie ma. Zachodzi zatem konieczność skonstruowania na podstawie istniejącej wiedzy teoretycznych standardów – modeli organizacyjnych przedsiębiorstwa – uwzględniających poszczególne elementy zasobu organizacyjnego. Koncepcję konstrukcji modeli organizacyjnych przyjęto za Czesławem Sikorskim [1990]. Dla każdego z wymienionych trzech pierwszych elementów zasobu organizacyjnego, tj. strategii, struktury organizacyjnej i procedury realizacji zadań, zbudowano po cztery modele organizacyjne i następnie każdemu z nich przyporządkowano określony typ kultury organizacyjnej. Punktem wyjścia do ich budowy był układ warunków hipotetycznych, który powstał przez wyodrębnienie i połączenie ze sobą pewnych cech organizacyjnych traktowanych jako elementy modelu.

Wyróżnione elementy zasobu organizacyjnego poza kulturą organizacyjną różnią się stopniem ogólności problemów organizacyjnych. Modele wyróżnione ze względu na strategię informują o różnicach w zakresie stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem i o sposobach reagowania na wpływy otoczenia; modele wyróżnione ze względu na strukturę organizacyjną dostarczają informacji o różnicach w organizacji statycznej, a więc na tle stosunków wynikających z rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji i podziału pracy; wreszcie modele wyróżnione ze względu na procedury realizacji zadań informują o różnicach w organizacji dynamicznej przedsiębiorstwa, czyli na tle stosunków wynikających ze sposobu jej funkcjonowania i regulacji działalności.

Metoda badania czwartego elementu zasobu organizacyjnego, tj. kultury organizacyjnej, nawiązuje do wartościującego rozumienia kultury organizacyjnej. Oznacza ona wówczas stopień zbieżności poszczególnych składników kultury organizacyjnej z założeniami, systemem wartości i normami społecznymi pożądanymi z punktu widzenia funkcjonowania i realizacji celów przedsiębiorstwa.

Punktem wyjścia do identyfikacji różnych typów kultury organizacyjnej i analizowania różnic między nimi była budowa teoretycznych modeli organizacyjnych dla wcześniej wyodrębnionych elementów zasobu organizacyjnego, tj. ogólnej strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa, struktury organizacyjnej i procedury realizacji zadań. Tak wyodrębnionym modelom przyporządkowano następnie określony typ kultury organizacyjnej.

Przy konstrukcji modeli przyjęto założenie o wzajemnym dopasowaniu poszczególnych elementów zasobu organizacyjnego, ponieważ uznano, że ich dopasowanie *ceteris paribus* prowadzi do osiągania lepszych wyników.

Do wyodrębnienia teoretycznych modeli strategii funkcjonowania przedsiębiorstw przyjęto dwa następujące elementy:

- sposób podejmowania decyzji ze względu na rodzaj wykorzystywanych informacji wynikających ze stopnia pewności informacji z otoczenia (diagnoza – prognoza),
- stopień zależności przedsiębiorstwa od otoczenia (słaby – silny).

Przez skrzyżowanie ze sobą dwóch skal wymienionych cech charakteryzujących relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, otrzymujemy cztery teoretyczne modele (typy) strategii.

Model, w którym występuje mała zależność od otoczenia i jednocześnie dominuje diagnostyczny sposób podejmowania decyzji, nazwano „modelem produkcyjnym”.

Jego przeciwieństwem jest „model rynkowy”. Występuje w nim duża zależność przedsiębiorstwa od otoczenia oraz stosowany jest prognostyczny sposób podejmowania decyzji.

„Modelem technokratycznym” został nazwany model, w którym występuje połączenie małej zależności od otoczenia i prognostycznego sposobu podejmowania decyzji.

W opozycji do „modelu technokratycznego” pozostaje „model biurokratyczny”, charakteryzujący się dużą zależnością od otoczenia i diagnostycznym sposobem podejmowania decyzji.

Tak wyodrębnionym modelom strategii przyporządkowano następnie odpowiednie wzorce kulturowe (modele kultury organizacyjnej), wyróżnione ze względu na kierunek orientacji kulturowej.

Do wyodrębnienia teoretycznych modeli struktury organizacyjnej przyjęto dwie charakterystyki:

- specjalizację, która dotyczy podziału pracy i obowiązków wewnątrz przedsiębiorstwa,
- centralizację, która określa rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych.

Model, w którym centralizacja łączy się ze specjalizacją, określa się mianem „mechanicznego”. Bywa on stosowany na ogół w warunkach stabilnego otoczenia lub w sytuacji, w której uprzywilejowana pozycja przedsiębiorstwa pozwala mu nie liczyć się ze zmiennością otoczenia.

Połączenie decentralizacji i wysokiego stopnia wszechstronności pracowników daje w rezultacie model określany mianem „organicznego”, ponieważ nacisk jest w nim położony przede wszystkim na wykorzystanie wiedzy, doświadczenia, naturalnych predyspozycji pracowników.

Model, który charakteryzuje centralizacja oraz duża wszechstronność pracowników, nazwano „autarkicznym”, ponieważ wyraźne są w nim tendencje do ograniczania kontaktów z otoczeniem.

Jego przeciwieństwem jest „model kooperacyjny”, w którym z decentralizacją spotyka się wysoki stopień specjalizacji personelu. Nazwę swą zawdzięcza szczególnie znaczeniu poziomych więzi współpracy w strukturze organizacyjnej tego typu.

Wyodrębnionym modelom struktury organizacyjnej przyporządkowano typy kultury organizacyjnej wyróżnione z uwagi na przedmiot identyfikacji (zawód, przedsiębiorstwo, grupa, zadania).

Do wyodrębnienia teoretycznych modeli procedur realizacji zadań przyjęto dwie następujące cechy:

- stopień sformalizowania działań (niski – wysoki),
- preferowany w przedsiębiorstwie styl kierowania (autorytarny – partycypacyjny).

Podobnie jak przy wyodrębnianiu wcześniejszych modeli, te dwie cechy i przyjęte skale pozwalają na wyodrębnienie czterech teoretycznych modeli procedur realizacji zadań.

Z połączenia niskiego stopnia formalizacji działań ze stylem autorytarnym otrzymujemy model nazwany „menedżerskim”, ponieważ główny ciężar realizacji zadań spoczywa na kadrze kierowniczej.

Przeciwieństwem modelu „menedżerskiego” jest model „samorządowy”, którego cechami są wysoki stopień sformalizowania działań i partycypacyjny styl kierowania.

Model, w którym autorytarny styl kierowania łączy się z wysokim stopniem sformalizowania nazwano „deterministycznym”, ponieważ szczególny nacisk położony jest w nim na zaplanowanie przebiegu wykonywania zadań i skuteczną kontrolę kierowniczą eliminującą odchylenia od planu.

Jego przeciwieństwem jest model „probabilistyczny”, w którym występuje niski stopień sformalizowania działań i partycypacyjny styl kierowania.

Wyodrębnione modele znajdują oparcie i uzasadnienie w kulturowych kryteriach wartościowania działań, oznaczających społeczną aprobatę dla pracy w warunkach wysokiego lub niskiego stopnia ich sformalizowania oraz autorytarnego lub partycypacyjnego stylu kierowania.

Po połączeniu poszczególnych elementów w logiczny ciąg: strategia – struktura organizacyjna – procedura realizacji zadań, tak by była zachowana spójność organizacyjna, otrzymano 12 różnych kombinacji zasobu organizacyjnego (tab. 1.). Nie oznacza to jednak, że nie są możliwe w praktyce gospodarczej inne kombinacje poszczególnych elementów zasobu organizacyjnego; oznacza to tylko, że każde inne dopasowanie będzie charakteryzowało się mniejszą spójnością organizacyjną, co może powodować obniżenie sprawności i skuteczności działania, a w rezultacie pogorszenie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Teoretyczne połączenie wyodrębnionych elementów zasobu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Strategia	Struktura organizacyjna	Procedura realizacji zadań
Orientacja kulturowa	Przedmiot identyfikacji personelu	Typ wartościowania działań
Produkcyjna	Autarkiczna	Probabilistyczna
	Z zadaniami	Spontaniczny
Defensywna	Mechanistyczna	Menedżerska Przywództwa
	Z grupą	Deterministyczna
Technokratyczna	Organiczna	Planowości
	Z zawodem	Samorządowa
Na niezależność	Autarkiczna	Jedności
	Z zadaniami	Probabilistyczna Spontaniczny
Rynkowa	Kooperacyjna	Menedżerska
	Z przedsiębiorstwem	Przywództwa
Ofensywna	Organiczna	Deterministyczna
	Z zawodem	Planowości
Biurokratyczna	Mechanistyczna	Samorządowa
	Z grupą	Jedności
Na dominację	Kooperacyjna	Probabilistyczna
	Z przedsiębiorstwem	Spontaniczny
		Menedżerska
		Przywództwa
		Deterministyczna
		Planowości
		Samorządowa
		Jedności

Źródło: [Sikorski 1990].

Na podstawie tak skonstruowanych modeli – standardów odnoszących się do poszczególnych elementów zasobu organizacyjnego przedsiębiorstwa – został opracowany kwestionariusz badawczy, który zawierał 72 hipotetyczne sytuacje decyzyjne, odnoszące się do 18 kwestii. Zadaniem respondenta, którym był prezes badanej spółdzielni, było wybranie sytuacji tożsamy lub najbardziej zbliżonych do zaistniałych w przedsiębiorstwie w latach 2006-2008. Dla każdej odpowiedzi oznaczającej realizację w przedsiębiorstwie tożsamej lub zbliżonej sytuacji decyzyjnej do wymienionej w kwestionariuszu przyjęto taką samą rangę.

Kwestionariusz dotyczący wzorców kulturowych zawierał 24 pytania. Dla każdego pytania przygotowano 4 odpowiedzi będące wzorcami kultury, z których każdy odpowiadał określonej modelowi kultury organizacyjnej. Zadaniem 51 respondentów, którymi byli członkowie i pracownicy badanej spółdzielni, było uszeregowanie odpowiedzi od najmniej do najbardziej akceptowanej. Odpowiedź najmniej akceptowana otrzymała numer porządkowy 1, a najbardziej – 4.

Podstawą przyporządkowania przedsiębiorstwa do określonego modelu była opracowana metoda, polegająca na określeniu reguły pozwalającej na jego zakwalifikowanie do jednego modelu poszczególnych elementów zasobu organizacyjnego.

Przedmiotem badań była rolnicza spółdzielnia produkcyjna z terenu województwa mazowieckiego założona w 1950 r. W 2010 roku spółdzielnia zatrudnia 72 osoby, w tym 49 członków i domowników.

Zakres działalności gospodarczej badanej spółdzielni obejmuje:

- produkcję roślinną prowadzoną na powierzchni 300 ha użytków rolnych, nastawioną na produkcję pasz dla fermy kur niosek,
- produkcję zwierzęcą – ferma drobiu produkująca około 40 mln jaj konsumpcyjnych,
- przetwórstwo spożywcze – przetwórnia owocowo-warzywna produkująca rocznie około 1800 ton marmolady i nadzień owocowych, 200 ton galaretek pektynowych i 2000 ton owoców schładzanych,
- usługi naprawcze samochodów i sprzętu rolniczego oraz usługi rolnicze (orka, siew, zbiór zbóż),
- działalność handlową – sklep spożywczy oraz stacja paliw, a także sprzedaż płytek z topionego bazaltu, produkowanych przez czeską firmę EUTIT, której wyłącznym przedstawicielem na terenie Polski jest badana spółdzielnia.

W latach 2003-2006 spółdzielnia otrzymała wiele nagród i wyróżnień o znaczeniu krajowym oraz międzynarodowym. W 2006 roku w badanej spółdzielni nastąpiła zmiana członków zarządu spółdzielni, w tym prezesa oraz 4 osobowej rady nadzorczej.

WYNIKI BADAŃ

Wraz z wyborem nowego zarządu i rady nadzorczej (sierpień 2006 r.) sytuacja badanej spółdzielni uległa pogorszeniu – tabela 2. Pogarszanie się sytuacji finansowej bezpośrednio wpłynęło na zmianę odczuć, spostrzeżeń i wyobrażeń członków dotyczących funkcjonowania spółdzielni. W luźnych wywiadach badani respondenci podkreślali, że znacznie osłabła gotowość zarządu do reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu i wykorzystywaniu pojawiających się szans, a nadmiernie wzrosła w ich odczuciu wewnętrzna formalizacja działań.

Zasadniczym celem badań było rozpoznanie poszczególnych elementów zasobu organizacyjnego. W badaniu skupiono się przede wszystkim na rozpoznaniu strategii, struktury organizacyjnej i procedury realizacji zadań oraz dociekano, czy te elementy są kompatybilne z kulturą organizacyjną.

W latach 2006-2008 badana spółdzielnia realizowała strategię biurokratyczną oraz charakteryzowała się strukturą organizacyjną typu kooperacyjnego o deterministycznej procedurze realizacji zadań. Pomiedzy tymi elementami zasobu organizacyjnego istnieje wzajemne dopasowanie. Należy jednak zaznaczyć, że struktura organizacyjna typu kooperacyjnego o deterministycznej procedurze realizacji zadań może być również kompatybilna ze strategią rynkową.

Tabela 2. Wartości wskaźników ilustrujących sytuację finansową RSP w latach 2006-2008

Wyszczególnienie	Wielkości w roku		
	2006	2007	2008
Wskaźniki płynności [relacja]			
Wskaźnik płynności bieżącej	1,84	2,05	2,22
Wskaźnik płynności szybkiej	0,85	0,76	1,25
Wskaźnik zadłużenia [%]			
Wskaźnik zadłużenia aktywów	23,21	24,42	23,00
Kapitał stały w aktywach ogółem	85,26	81,45	82,96
Kapitał stały w majątku trwałym	116,62	118,39	132,79
Zobowiązania ogółem do kapitałów własnych	30,23	32,31	30,10
Zobowiązania długoterminowe w zobowiązaniach ogółem	27,08	15,16	10,89
Wskaźniki obrotowości [relacja]			
Wskaźnik rotacji zapasów	4,70	4,64	4,20
Wskaźnik rotacji należności	5,65	6,54	6,09
Wskaźnik rotacji należności w dniach	64,6	55,8	59,9
Wskaźniki rentowności [%]			
Wskaźnik rentowności sprzedaży	27,18	21,32	-3,78
Wskaźnik rentowności całego majątku	17,32	16,45	-3,09
Wskaźnik rentowności kapitałów własnych	22,56	21,76	-4,02

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych.

Realizując strategię biurokratyczną, zarząd spółdzielni podejmował takie działania, aby z jednej strony uzyskać akceptację interesariuszy zewnętrznych, z drugiej zaś, aby uniezależnić się od niewygodnych nacisków w powiązaniach kooperacyjnych. Odpowiedzią na naciski oraz pogarszanie się sytuacji finansowej była przede wszystkim formalizacja działań i wykorzystywanie przepisów organizacyjnych w taki sposób, by zagwarantować przedsiębiorstwu maksymalną stabilność funkcjonowania.

Struktura organizacyjna typu kooperacyjnego charakteryzuje się decentralizacją uprawnień decyzyjnych i względnie dużym podziałem pracy (specjalizacja pracowników). Rola kadry kierowniczej polega na nadzorze, zwłaszcza nadzorze zgodności realizacji zadań z wcześniejszymi ustaleniami i na interweniowaniu w przypadku zakłóceń w harmonijnej współpracy.

Deterministyczna procedura realizacji zadań charakteryzuje się wysokim stopniem sformalizowania działań i autorytarnym stylem kierowania. Z badań wynika, że w analizowanym okresie zadania do wykonania były zlecane pracownikom (członkom) spółdzielni w sposób jednoznaczny, wynikający z wcześniej ustalonego planu realizacji zadań. Zachowanie pracowników i sposób wykonywania zadań były określone w szczegółowych instrukcjach i regulaminach.

Rozpoznanie kultury organizacyjnej polegało na przyporządkowaniu opinii każdego z 51 respondentów do określonego typu kultury organizacyjnej wyróżnionego ze względu na orientację kulturową (strategia), przedmiot identyfikacji pracowników (struktura organizacyjna) i kulturowe kryteria wartościowania działań (procedura realizacji zadań), a następnie określeniu dominującego w badanym przedsiębiorstwie typu kultury organizacyjnej (tab. 3.).

Z danych przedstawionych w tabeli 3. wynika, że rozpoznane wcześniej elementy zasobu organizacyjnego, tj. ogólna strategia przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna i procedura realizacji zadań, nie są kompatybilne z dominującymi w spółdzielni typami kultury organizacyjnej. Również pomiędzy dominującymi typami kultury organizacyjnej wyróżnionymi ze względu na orientację kulturową, przedmiot identyfikacji i typ wartościowania działań nie ma wzajemnego dopasowania.

Dla strategii „biurokratycznej” adekwatna jest orientacja kulturowa „na dominację”. Taką orientację kulturową reprezentowało zaledwie około 10% respondentów. Dominującym typem orientacji kulturowej była orientacja „ofensywna” kompatybilna ze strategią „rynkową”. Stąd ograniczenie aktywności zarządu spółdzielni w reagowaniu na zmiany w otoczeniu oraz zwiększenie wewnętrznej formalizacji działań nie miało pełnej akceptacji ogółu członków spółdzielni.

Ze strukturą organizacyjną typu „kooperacyjnego” kompatybilna jest identyfikacja pracowników z przedsiębiorstwem. Taką identyfikacją charakteryzowało się zaledwie niecałe 14% ogółu respondentów. Większość respondentów identyfikowała się z zadaniami. Była to identyfikacja adekwatna do struktury organizacyjnej typu „autarkicznego”. Oznacza to, że większość członków spółdzielni, będąc współwłaścicielami przedsiębiorstwa, nie odczuwała ambicji i nie przejawiała inicjatywy wpływania na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie. Dominowało przekonanie, że zarówno kierownik, jak i podwładni powinni koncentrować się na własnych zadaniach i nie zajmować się tym, co do nich nie należy.

Tabela 3. Typy kultury organizacyjnej badanej rolniczej spółdzielni produkcyjnej

Typy kultury organizacyjnej	Ogół respondentów			Członkowie, którzy uczestniczyli w pracach rady nadzorczej		
	liczba respondentów	%	typ dominujący	liczba respondentów	%	typ dominujący
Kierunek orientacji kulturowej						
Defensywna	11	21,6	ofensywna	5	25	ofensywna
Na niezależność	10	19,6		2	10	
Ofensywna	25	49		10	50	
Na dominację	5	9,8		3	15	
Przedmiot identyfikacji pracowników						
Z zawodem	12	23,5	z zadaniami	5	25	z zadaniami
Z przedsiębiorstwem	7	13,7		1	5	
Z grupą	12	23,5		8	40	
Z zadaniami	20	39,3		6	30	
Typ wartościowania działań						
Przywódcztwa	3	5,9	jedności	2	10	jedności i planowości
Planowości	16	31,4		8	40	
Jedności	21	41,1		6	30	
Spontaniczności	11	21,6		4	20	

Źródło: badania własne.

Deterministyczna procedura realizacji zadań kompatybilna jest z kulturowymi kryteriami wartościowania działań, nazwanymi „kultem planowości”. Taki typ wartościowania działań reprezentowało około 31% respondentów. Dominującym typem wartościowania działań był „kult jedności” kompatybilny z „samorządową” procedurą realizacji zadań. Ten typ wartościowania działań był charakterystyczny dla ponad 41% ogółu respondentów. Należy zauważyć, że samorządowa procedura realizacji zadań i odpowiadający jej „kult jedności” są również kompatybilne ze strukturą organizacyjną typu „kooperacyjnego”. W tym typie kultury jedność poczynań uważana jest za podstawową gwarancję sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa. We wzorcach kulturowych odzwierciedlenie znajduje hasło wymiany doświadczeń, współpracy i naśladownictwa. Panuje przekonanie, że tylko ścisła współpraca pracowników, służących sobie pomocą i mających poczucie wspólnego celu, może zapewnić powodzenie przedsiębiorstwu.

Porównanie rozkładu akceptacji wzorców kulturowych oraz dominujących typów kultury organizacyjnej pomiędzy ogółem respondentów a członkami spółdzielni, którzy uczestniczyli i uczestniczą w pracach rady nadzorczej, nie stwierdzono wyraźnych różnic. Dotyczyło to zwłaszcza kierunku orientacji kulturowej i przedmiotu identyfikacji pracowników. W obu grupach dominującym przedmiotem identyfikacji była identyfikacja „z zadaniami”. Oznacza to, że byli i obecni członkowie rady nadzorczej bardziej postrzegali siebie jako bezpośrednich wykonawców aniżeli osoby, które były lub są odpowiedzialne za funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa.

PODSUMOWANIE

W badaniu nie stwierdzono pełnego, wzajemnego dopasowania dominujących typów kultury organizacyjnej z pozostałymi elementami zasobu organizacyjnego, tj. strategią, strukturą organizacyjną oraz procedurą realizacji zadań. Największe różnice wystąpiły w zgodności ogólnej strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa z dominującym kierunkiem orientacji kulturowej. Oznacza to, że realizowana w latach 2006-2008 strategia nie znajdowała oparcia w kulturze organizacyjnej spółdzielni. Tym samym pierwsza hipoteza została potwierdzona.

W przeprowadzonym badaniu nie potwierdzono natomiast drugiej hipotezy, dotyczącej dominującego przedmiotu identyfikacji byłych i obecnych członków rady nadzorczej. Podobnie jak ogół członków, również ta podgrupa respondentów identyfikowała się z zadaniami, a nie z przedsiębiorstwem.

LITERATURA

- Bagieński S. 2003: *Zasób organizacyjny rolniczych spółdzielni produkcyjnych a ich sytuacja finansowa*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Bratnicki M. 2000: *Kompetencje przedsiębiorstwa – od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Rummler G.A., Brache A.P. 2000: *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
- Rychlik T., Kosieradzki M. 1987: *Podstawowe pojęcia w ekonomice rolnictwa*, PWRiL, Warszawa.
- Sikorski Cz. 1990: *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Stanisław Bagiński

ORGANIZATIONAL RESOURCE OF FARMERS' CO-OPERATIVES – CASE STUDY

Summary

The paper presents diagnosis of organizational resources of farmers' co-operative. The results show deficit in mutual fitting of dominant types of organizational culture with other elements of organizational resources. It relates mostly to general strategy and cultural orientation of co-operative. Additionally, the paper indicates absence of cultural differences relating to the subject of identification between common members and supervisory board

Adres do korespondencji:
dr hab. Stanisław Bagiński, prof SGGW
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
ul. Nowoursynowska 166
02-787 Warszawa
tel. 606 322 321
e-mail: stanislaw_bagienski@sggw.pl