

**Małgorzata Gajewska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **PRZYWÓDZTWO W ROLNICZYCH SPÓŁDZIELNIACH PRODUKCYJNYCH. RAPORT Z BADAŃ**

---

**Streszczenie:** Artykuł prezentuje wyniki badań ankietowych kadry menedżerskiej rolniczych spółdzielni produkcyjnych (RSP) w zakresie realizacji procesu przewodzenia, tj. kierowania ludźmi. Została w nim omówiona specyfika zarządzania wynikająca głównie z zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa spółdzielczego. Opracowanie przedstawia charakterystykę kadr kierowniczych RSP pod względem cech demograficzno-społecznych i osobowościowych oraz diagnozuje stosowane style kierowania. Pokazuje również sposoby motywowania personelu wykorzystywane w tych organizacjach.

**Słowa kluczowe:** rolnicze spółdzielnie produkcyjne, przywództwo, motywowanie, style kierowania, kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej.

### **1. Wstęp**

Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstw w obecnych uwarunkowaniach otoczenia zależy niewątpliwie od umiejętnego kierowania ludźmi w nich pracującymi. Silny, dobrze zmotywowany, gotowy i chętny do działania personel jest jednym z podstawowych czynników rozwoju każdej firmy. To stwierdzenie dotyczy także rolniczych spółdzielni produkcyjnych (RSP), które są specyficznymi podmiotami występującymi w polskiej gospodarce. Te od lat zmagające się z piętnem „reliktu poprzedniego systemu” organizacje, uważane dziś przez wielu za niemające racji bytu, funkcjonują w szlachetnych celach. Są tworzone przez ludzi dla ludzi, bowiem ich podstawowym celem jest maksymalizowanie korzyści członków zgromadzonych w ich strukturach.

Fakt, że RSP w większości zatrudniają swoich członków będących równocześnie właścicielami, stanowi pewne trudności w kreowaniu kapitału ludzkiego. Kontakt na linii przełożony-podwładny w tym przypadku przebiega inaczej niż w „standardowych” przedsiębiorstwach. Tutaj podległy pracownik ma prawie takie same (a w wyjątkowych sytuacjach nawet większe) prawa od swojego menedżera. Do tego dochodzi specyfika działalności RSP: rolniczej, gospodarczej i społecznej jednocześnie, co wymusza na menedżerach konieczność posiadania wiedzy fachowej

i odpowiednich zdolności interpersonalnych. Jak zatem być dobrym przełożonym dla podwładnego, który w ostateczności może zdecydować o losie swojego szefa? Rolnicze spółdzielnie produkcyjne potrzebują więc kompetentnych menedżerów, prawdziwych przywódców, osób, które sprawiają, że świadomi swoich praw pracownicy członkowie podążają za nimi we właściwym kierunku.

Artykuł pokazuje, w jaki sposób sprawowane jest obecnie przywództwo w RSP. Jego celem była charakterystyka kadr kierowniczych RSP oraz diagnoza stosowanych przez nich stylów kierowania i sposobu motywowania personelu. W pracy wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych w 2009 r. w ośmiu rolniczych spółdzielniach produkcyjnych działających na terenie województwa opolskiego. W badaniu przeprowadzonym metodą ankietową udział wzięło szesnastu kierowników z różnych szczebli zarządzania (byli to głównie prezesi zarządów poszczególnych spółdzielni i kierownicy liniowi). Przywództwo w RSP analizowane jest zatem z punktu widzenia realizujących je menedżerów.

## 2. Ogólna charakterystyka RSP

Rolnicze spółdzielnie produkcyjne są specyficznymi podmiotami łączącymi cechy dwóch grup gospodarstw rolniczych występujących w Polsce [Adamski 2008, s. 7]. Ten dualistyczny charakter RSP wynika stąd, że z jednej strony można je uznać za gospodarstwa indywidualne, ponieważ swoją działalność opierają głównie na pracy własnej członków, z drugiej zaś – za gospodarstwa osób prawnych, czyli przedsiębiorstwa rolnicze, bowiem końcowym efektem ich działalności jest dochód.

Zasadniczo przedmiotem działalności rolniczych spółdzielni produkcyjnych jest produkcja roślinna, w tym przede wszystkim uprawa zbóż oraz produkcja zwierzęca, głównie chów i hodowla drobiu, trzody chlewnej i bydła [Rolnictwo w Polsce ... 2008, s. 8]. Niektóre spółdzielnie podejmują także działalność przetwórczą owoców i warzyw, mięsa, drobiu i mleka oraz rozszerzają swoją działalność na pozarolnicze obszary aktywności gospodarczej, takie jak usługi warsztatowe, transportowe, remontowo-budowlane, agroturystyczne itp.

Głównym celem funkcjonowania rolniczych spółdzielni produkcyjnych jest prowadzenie wspólnego, wielorodzinnego gospodarstwa rolnego oraz podejmowanie działalności na rzecz indywidualnych gospodarstw rolnych członków (Ustawa z 16 września 1982 r., art. 138). Poza działalnością gospodarczą spółdzielnie te posiadają również prawo prowadzenia ubocznie każdego innego rodzaju działalności, w tym społecznej i oświatowo-kulturalnej, na rzecz swoich członków i ich środowiska lokalnego.

Mianem „władz” RSP można określić zarówno ustawowe, jak i statutowe organy spółdzielni, do których należą: walne zgromadzenie (lub zebranie przedstawicieli), rada nadzorcza oraz zarząd [Cioch 2007, s. 32-35]. Zadania przypisane powyższym organom ściśle reguluje prawo spółdzielcze oraz statuty poszczególnych spółdzielni. Do spraw bieżących najwyższego organu spółdzielni – walnego zgro-

madzenia należy m.in. uchwalanie kierunków rozwoju działalności gospodarczej oraz społecznej i kulturalnej, podejmowanie uchwał w sprawie podziału nadwyżki bilansowej, rozpatrywanie wniosków itp. Rada nadzorcza natomiast sprawuje kontrolę i nadzór nad działalnością spółdzielni. Zarząd z kolei kieruje przedsiębiorstwem spółdzielczym i reprezentuje je na zewnątrz.

W rolniczych spółdzielniach produkcyjnych istnieje zwykle umowny podział kompetencji. Na co dzień spółdzielnią zarządza jednoosobowo prezes zarządu [Bagieński 2003, s. 78]. Decyzje bieżące, bardziej szczegółowe, przy których podejmowaniu liczą się przede wszystkim odpowiednie kwalifikacje, orientacja na rynku i umiejętności menedżerskie, dokonywane są przez kierownictwo fachowe zarządzające jednostkami organizacyjnymi uporządkowanymi zgodnie ze strukturą produkcji.

Praca kadry kierowniczej w spółdzielni istotnie różni się od wykonywania zawodu kierownika w przedsiębiorstwie niespółdzielczym. Na specyfikę wypełniania obowiązków przez kierownictwo RSP wpływają m.in. następujące czynniki:

- praca pod stałą obserwacją członków właścicieli spółdzielni;
- szczególne zasady podziału osiągniętego zysku;
- konieczność efektywnej współpracy z członkami spółdzielni, obejmującej wzajemne informowanie się w takich sprawach, jak sposób działania, obecne i przyszłe potrzeby oraz wyniki finansowe spółdzielni, wybór kierunków rozwoju spółdzielni itp.;
- brak bodźców motywacyjnych w postaci możliwości nabycia prawa własności do majątku spółdzielni;
- sprawowanie takiego stylu przywództwa, który przyciągnie członków i pracowników spółdzielni, skłaniając ich jednocześnie do ponownego wyboru menedżera lub przedłużenia mu kontraktu.

Przed menedżerami rolniczych spółdzielni produkcyjnych stoi zatem trudne zadanie kierowania zespołem ludzi będących najczęściej, tak samo jak oni, współwłaścicielami organizacji, której częścią zarządzają. Jak zatem być dobrym przywódcą w RSP? Na to pytanie niełatwo jest znaleźć odpowiedź. Niemniej jednak rzeczywistość gospodarcza RSP zna zarówno „dobrych”, jak i „złych” przywódców, których częścią charakterystykę przedstawiono poniżej.

### 3. Kadry kierownicze

Każda organizacja do swojego efektywnego funkcjonowania potrzebuje właściwych osób zajmujących stanowiska kierownicze. Nieumiejętne zarządzanie, tak całą organizacją, jak i jej poszczególnymi jednostkami, zwykle prowadzi do niepożądanych skutków. Dlatego niezmiernie ważne jest zrozumienie istoty procesu zarządzania i sprawne realizowanie jego funkcji przez menedżerów wszystkich szczebli hierarchicznych.

Dokonując charakterystyki osób piastujących stanowiska kierownicze w RSP, należy odpowiedzieć na dwa podstawowe pytania, a mianowicie: kim one są oraz jakie są? Odpowiedź na pierwsze z postawionych pytań można poznać, analizując m.in. cechy demograficzno-społeczne kadr kierowniczych (tab. 1). Wyniki badań przeprowadzonych w tym zakresie pozwoliły uzyskać obraz typowego kierownika RSP: jest to mężczyzna w wieku ponad 50 lat z wykształceniem średnim rolniczym i znajomością języka rosyjskiego, którego staż pracy wynosi minimum 30 lat, w tym ponad połowa na stanowisku kierowniczym. Charakterystyka kadr kierowniczych RSP zwraca zatem uwagę na to, że stanowią je głównie starsi wiekiem przedstawiciele płci męskiej. Dla znacznej większości osób pełniących funkcje zarządcze w RSP poziom wykształcenia nie przekracza średniego, jednakże imponować może długość pracy zawodowej i kierowniczej.

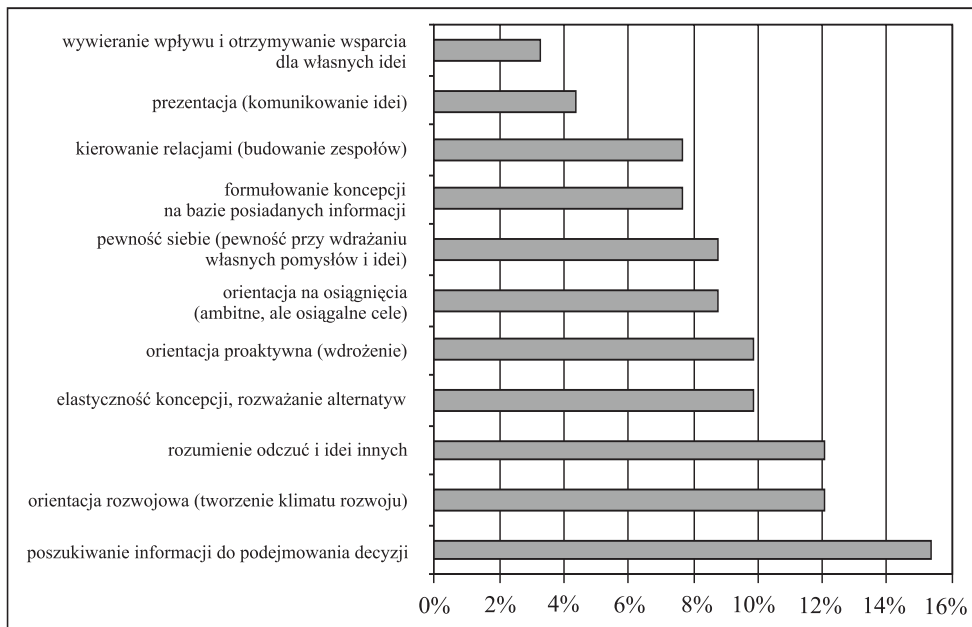
**Tabela 1.** Charakterystyka demograficzno-społeczna badanych kierowników RSP

	Cechy	Odsetek badanych
Płeć	kobieta	25
	<b>mężczyzna</b>	<b>75</b>
Wiek	do 29 lat	0
	30-39 lat	0
	40-49 lat	19
	<b>50 lat i więcej</b>	<b>81</b>
Wykształcenie – poziom	podstawowe	6
	zasadnicze zawodowe	0
	pomaturalne	19
	<b>średnie</b>	<b>50</b>
	wyższe	25
Wykształcenie – profil	<b>rolnicze</b>	<b>63</b>
	nierolnicze	38
Staż pracy	do 9 lat	0
	10-19 lat	0
	20-29 lat	25
	<b>30 lat i więcej</b>	<b>75</b>
Staż kierowniczy	do roku	0
	1-4 lata	6
	5-9 lat	13
	10-14 lat	0
	<b>15 lat i więcej</b>	<b>81</b>
Znajomość języków obcych	angielski	0
	niemiecki	16
	<b>rosyjski</b>	<b>74</b>
	inny	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W zespole pracowniczym, a w spółdzielni można mówić o zespole członkowskim, kierownicy na co dzień występują w trzech podstawowych typach ról: decyzyjnej, informacyjnej oraz interpersonalnej [Haber 1998, s. 80]. Ich właściwe wykonywanie wymaga posiadania pewnych kompetencji, zwanych umownie menedżerskimi, stanowiących zbiór cech osobowościowych kierownika oraz jego umiejętności, zdolności i wiedzy [Rakowska 2007, s. 9]. Spośród wielu różnorodnych kompetencji niezbędnych do wykonywania zawodu kierownika, w ślad za amerykańsko-brytyjskimi badaczami, można wyróżnić jedenaście uniwersalnych, których posiadanie ma zapewnić wysokie wyniki w organizacji [Cokerill, Hunt, Schroder 1995, s. 1-12]. Należą do nich:

- poszukiwanie informacji do podejmowania decyzji;
- formułowanie koncepcji na bazie posiadanych informacji;
- elastyczność koncepcji, rozważanie alternatyw;
- rozumienie odczuć i idei innych;
- kierowanie relacjami (budowanie zespołów);
- orientacja rozwojowa (tworzenie klimatu rozwoju);
- wywieranie wpływu i otrzymywanie wsparcia dla własnych idei;
- pewność siebie (przy wdrażaniu własnych pomysłów i idei);



**Rys. 1.** Samoocena kierowników RSP pod względem posiadanych kompetencji menedżerskich (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

- prezentacja (komunikowanie idei);
- orientacja proaktywna (wdrożenie);
- orientacja na osiągnięcia (ambitne, lecz osiągalne cele).

Powyższą koncepcję kompetencji menedżerskich wykorzystano w badaniach prowadzonych w RSP (rys. 1). Ankietowani menedżerowie RSP, zapytani o cechy, które charakteryzują ich jako kierowników, najczęściej wskazywali na skłonność do poszukiwania informacji przydatnych w procesie decydowania (15% ogólnej liczby wskazań), orientację prorozwojową (10% liczby wskazań) oraz zdolność rozumienia odczuć i idei podwładnych (10% liczby wskazań). Badania wykazały również, że kierownicy ci posiadają pewne trudności z komunikowaniem idei oraz umiejętnościami wpływania na pracowników i otrzymywania wsparcia dla własnych pomysłów.

#### 4. Style kierowania

Obok kompetencji menedżerskich w obszarze przewodzenia ludźmi niezmiernie ważną rolę odgrywa również styl kierowania realizowany przez menedżera oraz jego pogląd na temat podległych mu pracowników. Styl kierowania definiuje się jako sposób oddziaływania przełożonego na swych podwładnych albo szerzej – jako sposób ukształtowania wzajemnych stosunków na linii przełożony – podwładny [Bielski 2001, s. 271].

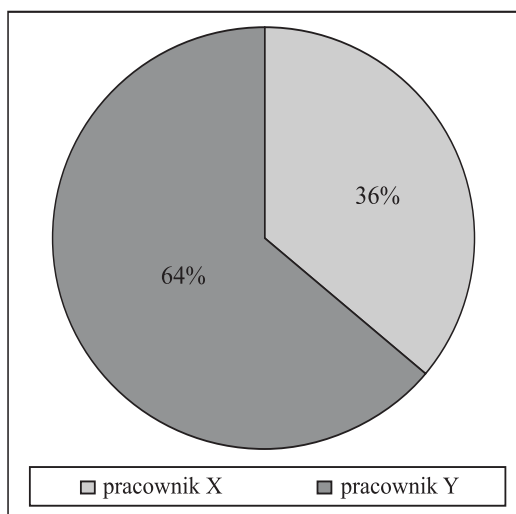
Style przywództwa w RSP analizowano na podstawie koncepcji trzech sposobów kierowania: demokratycznego, autokratycznego i liberalnego. Wyniki badań w tym zakresie przedstawiono w tab. 2. Okazuje się, że prawie 2/3 menedżerów w RSP stosuje demokratyczny styl kierowania, polegający na zachęcaniu grupy do wspólnego ustalania celów i zadań oraz uczestniczeniu w pracach grupy. 31% ankietowanych przyznało, że przy wykonywaniu obowiązków kierownika posługuje się autokratycznym stylem kierowania, sprowadzającym się do samodzielnego ustalania celów i zadań dla grupy oraz dokonywania podziału pracy pomiędzy jej członków. Niewiele, bo tylko 6% respondentów, prezentuje liberalny styl przywództwa objawiający się brakiem ingerencji w realizację zadań przez podawanych, pozostawianiu im swobody w podejmowaniu decyzji oraz brakiem oceniania podległych pracowników.

Stosowanie danego stylu kierowania jest w pewnym sensie konsekwencją poglądu menedżera na temat jego pracowników, co potwierdziły badania przeprowadzone w RSP. W dziedzinie stosunków interpersonalnych w organizacji literatura wyróżnia teorię X i Y McGregora, odzwierciedlającą dwa skrajne podejścia przełożonych do podwładnych [Griffin 2004, s. 49]. Teoria X zakłada pesymistyczny i negatywny pogląd na pracowników, natomiast teoria Y – optymistyczne i pozytywne zapatrywanie na pracę i zachowanie podległych osób. W tym kontekście przebadano menedżerów w RSP (rys. 2).

**Tabela 2.** Style kierowania stosowane przez menedżerów w RSP (%)

Styl kierowania	Charakterystyka stylu kierowania	Odsetek osób stosujących dany styl w RSP
Autokratyczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koncepcja zarządzania podporządkowana liderowi</li> <li>• aktywność lidera ma charakter autorytarny, nie pozostawiający grupie swobody działania</li> <li>• lider narzuca sposób wykonywania zadań i pracy każdego członka grupy</li> <li>• dominuje kontekst personalny</li> </ul>	31%
Demokratyczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lider ukierunkowuje zachęty, dyskusje i decyzje, bierze udział w pracy grupy</li> <li>• aktywność lidera zawsze jest poprzedzana dyskusją grupową, która dostarcza wariantów rozwiązań</li> <li>• lider nie ingeruje w szczegółowe zadania pracowników, lecz jest zainteresowany efektywnością pracy</li> <li>• dominuje kontekst rzeczowy</li> </ul>	63%
Liberalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lider pozostawia grupie pełną swobodę w podejmowaniu decyzji</li> <li>• aktywność lidera nie jest w ogóle związana z aktywnością grupy</li> <li>• lider zupełnie nie interesuje się zadaniami zarówno grupy, jak i pojedynczych pracowników</li> <li>• dominuje kontekst sytuacyjny</li> </ul>	6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Terelak 1999, s. 107] oraz przeprowadzonych badań.

**Rys. 2.** Pogląd kierowników RSP na ich podwładnych wg teorii X i Y McGregora (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyrażna większość ankietowanych (64%) uważa, że ludzie odczuwają potrzebę pracy i odpowiedzialności, są zdolni i twórczy, pragną dobrze wykonywać pracę, chcą być lojalni, mieć swój głos przy podejmowaniu decyzji, potrzebują nowych wyzwań i chcą się uczyć. Takie cechy wykazują pracownicy typu Y, których powinno się włączać w procesy zarządzania. Natomiast 36% respondentów sądzi, iż ludzie posiadają cechy odpowiednie dla pracowników typu X – są z zasady leniwi i egocentryczni, nie lubią pracy, unikają odpowiedzialności, poddają się autorytetom, wołają, by nimi kierowano i z natury wykazują opór wobec zmian. We współdziałaniu z takimi podwładnymi należy akcentować rolę dyscypliny pracy i stosować kontrolę na różnych etapach wykonywania zadania.

Wyniki badań pozwalają przypuszczać, że menedżerowie stosujący demokratyczny styl zarządzania mają pozytywny pogląd na temat swoich podwładnych. Z kolei kierownikom prezentującym autokratyczny styl przywództwa bliższe jest podejście negatywne w stosunku do pracowników. Do rozstrzygnięcia pozostaje więc jeszcze kwestia wykorzystywanego w RSP sposobu motywowania do pracy.

## 5. Funkcja motywowania

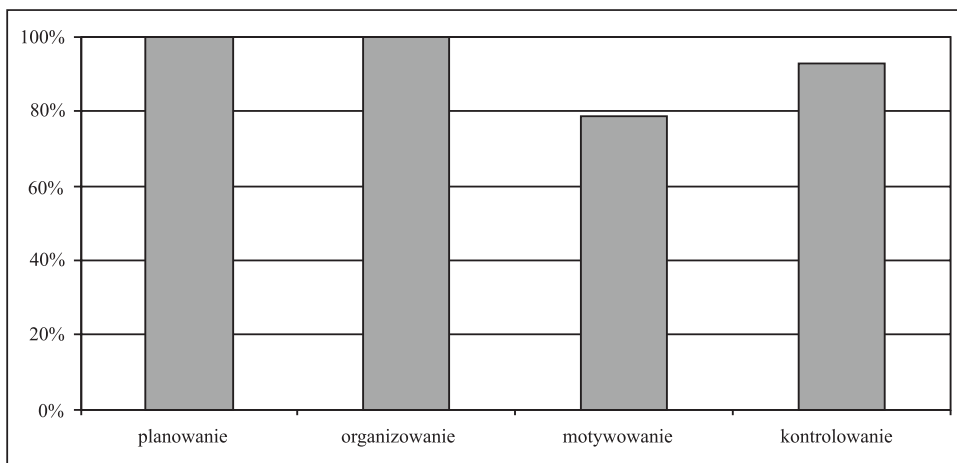
Nie ulega wątpliwości, że profesjonalny przywódca powinien umieć motywować swoich podwładnych. Niektórzy twierdzą, iż motywowanie do pracy należy do najtrudniejszych składowych zarządzania [Kopertyńska 2008, s. 18]. Jego istota polega na wpływaniu na zachowania pracowników za pośrednictwem takich bodźców, które zostaną przez nich przekształcone w działania skierowane na osiągnięcie celów organizacji. W praktyce motywowanie obejmuje szereg przedsięwzięć sprowadzających się do kierowania i korygowania zachowań niezbędnych do efektywnego osiągnięcia zamierzonych celów [Bittel 1994, s. 171].

Obok planowania, organizowania i kontrolowania motywowanie należy do podstawowych funkcji zarządzania. Tymczasem badania przeprowadzone w RSP wykazały, że nie wszyscy kierownicy poczuwają się do obowiązku motywowania swoich podwładnych (rys. 3). Jedynie 79% respondentów uznało, że jednym z ich głównych zadań jest motywowanie do pracy. Wynik ten świadczy o niedostatecznym stopniu rozumienia istoty zarządzania przez menedżerów RSP i skłania do poszukiwania przyczyn tego zjawiska, wykraczającego jednak poza ramy niniejszego opracowania.

Podstawową funkcję motywacyjną w każdym przedsiębiorstwie spełnia wynagrodzenie. Jest ono instrumentem kształtowania pożądanych postaw i zachowań pracowników zgodnie z oczekiwaniami firmy oraz stanowi ekwiwalent, a jednocześnie nagrodę za wykonywaną pracę [Pietroń-Pyszczyk 2007, s. 87]. Jego składniki są związane z wkładem pracy i osiągniętymi efektami, warunkami oraz czasem pracy, a także długoletnim zatrudnieniem.

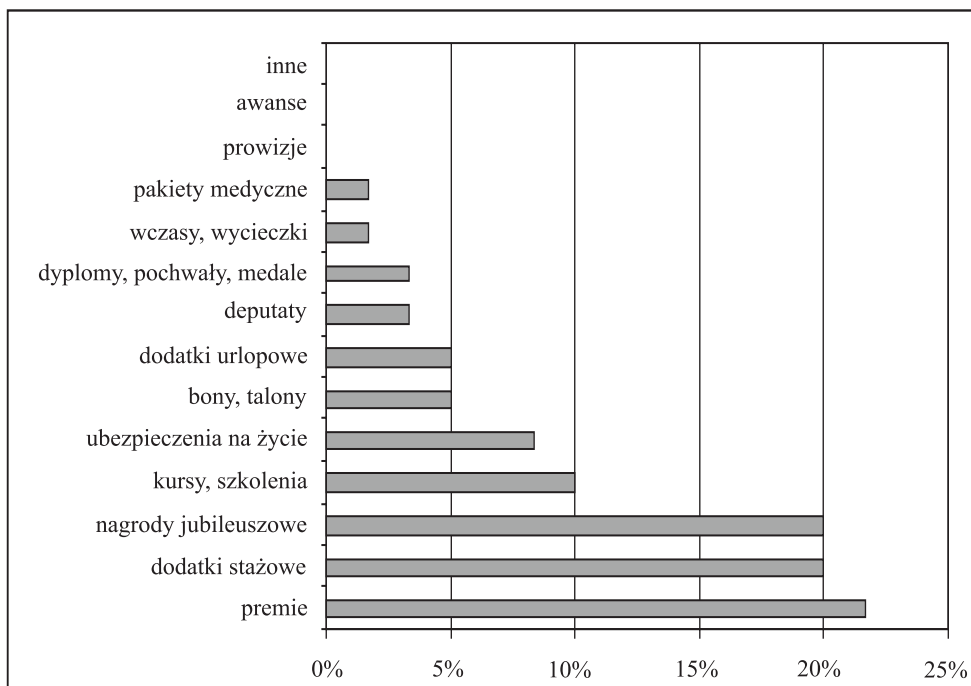
Kierowników RSP zapytano o stosowane najczęściej, oprócz płacy zasadniczej, formy wynagradzania personelu w ich organizacjach (rys. 4). Okazało się, że naj-





**Rys. 3.** Działania należące do funkcji zarządzania w opinii kierowników RSP (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

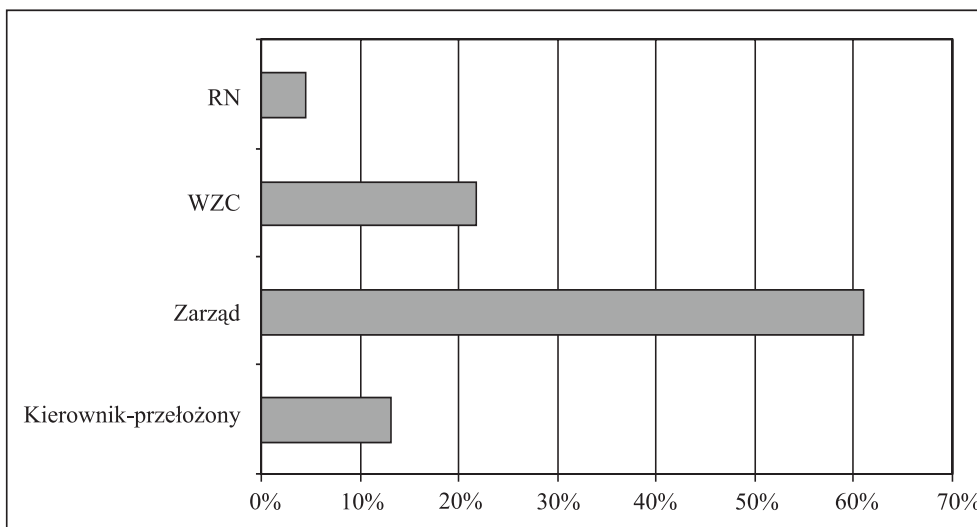


**Rys. 4.** Formy wynagradzania personelu, z pominięciem płacy zasadniczej, stosowane najczęściej w RSP (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

większą „popularnością” w tym zakresie cieszą się premie, dodatki stażowe oraz nagrody jubileuszowe, czyli dość tradycyjne instrumenty motywowania, które uzyskały odpowiednio 22, 20 i 20% wskazań. W dalszej kolejności respondenci wymieniali kursy i szkolenia (10%), ubezpieczenia na życie (8%), bony i talony oraz dodatki urlopowe (po 5%), a także deputaty oraz dyplomy, pochwały i medale (po 3%). Menedżerowie uznali, że rzadko w celach motywacyjnych wykorzystuje się w spółdzielniach darmowe wczasy czy wycieczki lub pakiety medyczne. Interesujący wydaje się również fakt, że żaden z ankietowanych nie wskazał awansów jako form motywowania personelu stosowanych w RSP.

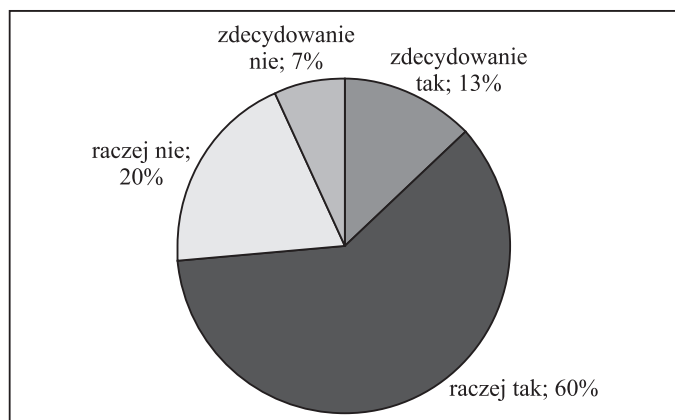
Na motywację, postawy i zachowania pracowników w organizacji wpływa sposób nagradzania, ewentualnie stosowania kar. Rolnicze spółdzielnie produkcyjne są specyficznymi podmiotami, w których o przyznaniu pracownikowi członkowi nagrody bądź ukaraniu za określone zachowania może decydować kilka osób bądź organów. Wyniki badań w tym obszarze przedstawiono na rys. 5. Wyraźna większość wskazań ankietowanych (61%) pozwala stwierdzić, że w RSP o nagradzaniu bądź karaniu personelu decyduje najczęściej zarząd. W dalszej kolejności decyzje w tej kwestii podejmuje walne zgromadzenie członków, a więc tak naprawdę współpracownicy. Mała liczba wskazań (13%) świadczy o tym, iż menedżerowie RSP posiadają niewielką swobodę w decydowaniu o przyznaniu nagrody lub ukaraniu swoich podwładnych. Jak pokazały badania, organem mającym kompetencje do rozstrzygnięcia w sprawach nagradzania i karania personelu, choć nieczęsto się tym zajmującym, jest również rada nadzorcza.



**Rys. 5.** Osoby lub organy RSP uprawnione do decydowania w sprawach nagradzania bądź karania personelu (% wskazań)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzone badania pozwoliły także ustalić, jaka jest skłonność menedżerów lub odpowiednich organów RSP do udzielania nagród pracownikom w sytuacji, gdy na to zasługują. Wyniki tych badań są dość zaskakujące (rys. 6).



**Rys. 6.** Odpowiedź ankietowanych kierowników RSP na pytanie: „Czy udziela Pan/Pani (lub inny organ) nagród swoim podwładnym, gdy na to zasługują?”

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Okazuje się, iż tylko 73% ankietowanych uznało, że w ich spółdzielniach pracownicy „zdecydowanie” bądź „raczej” są nagradzani za swoje zasługi. Pozostała część stwierdziła, iż takie praktyki „raczej” bądź „zdecydowanie” nie są stosowane w ich organizacjach. O czym to świadczy? Biorąc pod uwagę powyższe spostrzeżenia, prawdopodobnie świadczy o tym, że w RSP mogą pracować osoby słabo zmotywowane lub wręcz niezadowolone ze swojej pracy. Warto byłoby więc poznać również pogląd pracowników członków RSP na przywództwo w ich organizacjach.

## 6. Zakończenie

Z badań przeprowadzonych w RSP dotyczących przywództwa płyną następujące wnioski:

1. Kadre kierowniczą RSP stanowią w większości osoby starsze wiekiem, które co prawda z racji doświadczenia są dobrymi fachowcami, lecz z natury rzeczy mogą być niechętne do zmian koniecznych do przeprowadzenia w celu dostosowania się do obecnych wymagań otoczenia. Zagrożeniem z tym związanym może być skłonność kierowników RSP do „przeczekania w spokoju” do czasu emerytury, a więc do unikania pojawiających się szans rozwoju spółdzielni, które wiązałyby się z tymczasowymi niedogodnościami finansowymi czy organizacyjnymi.

2. W związku z pewnymi trudnościami w kierowaniu relacjami menedżerowie RSP potrzebują doskonalenia swoich kompetencji interpersonalnych.

3. W RSP dominuje demokratyczny styl kierowania, a pracownicy członkowie są postrzegani jako chętni do działania i potrafiący dobrze wykonywać swoją pracę. Taka sytuacja z pewnością tworzy pozytywną atmosferę w spółdzielni i sprzyja klimatowi rozwoju.

4. W RSP stosowane są tradycyjne formy motywowania personelu. Realizacja tej funkcji zarządzania należy nie tylko do kierowników poszczególnych działów, ale także do wszystkich organów funkcjonujących w spółdzielni. Nierozstrzygnięte pozostają jednak pytania o skuteczność takiego sposobu motywowania do pracy.

## Literatura

- Adamski M., *Procesy dostosowawcze w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych*, IERiGŻ, Warszawa 2008.
- Bagieński S., *Zasób organizacyjny rolniczych spółdzielni produkcyjnych a ich sytuacja finansowa*, SGGW, Warszawa 2003.
- Bielski M., *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, McGraw-Hill, Warszawa-Londyn 1994.
- Cioch H., *Zarys prawa spółdzielczego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
- Cockerill T., Hunt J., Schroder H., *Managerial competencies: Fact or fiction*, “Business Strategy Review” 1995 (Autumn) vol. 6 no 3.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Haber L.H., *MANAGEMENT – Zarys zarządzania małą firmą*, PSB, Kraków 1998.
- Kopertyńska W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, PLACET, Warszawa 2008.
- Pietroń-Pyszczyk A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, MARINA, Wrocław 2007.
- Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007.
- Rolnictwo w Polsce. Rolnicze spółdzielnie produkcyjne*, red. K. Stanisławski, Wydawnictwo „Czarno-Biała”, Bydgoszcz 2008.
- Terelak J.F., *Psychologia menedżera*, Difin, Warszawa 1999.
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. *Prawo spółdzielcze*, DzU 1982 nr 30, poz. 210.

## LEADERSHIP IN FARMING PRODUCTIVE COOPERATIVES. RESEARCH REPORT

**Summary:** The article presents the results of a survey of the managerial staff of farming productive cooperatives concerning the implementation of the process of conduction, namely managing people. It describes the specification of the management resulting primarily from the principles of functioning as a cooperative enterprise. The paper presents the characteristics of managerial staff in terms of demographic, social and personal features and diagnoses the applied styles of management. It also shows the way of motivating the staff used in these organizations.