

Małgorzata Gajewska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE W ROLNICZYCH SPÓŁDZIELNIACH PRODUKCYJNYCH – FUNKCJA PLANOWANIA I KONTROLI

Streszczenie: Artykuł przedstawia uwarunkowania zarządzania w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych. Opisana jest w nim historia polskiej spółdzielczości rolniczej od momentu powstania teorii spółdzielczego gospodarowania w rolnictwie, przez zakładanie właściwych RSP po zakończeniu II wojny światowej, aż po czasy współczesne. Oprócz czynników historycznych w artykule wymieniono również inne elementy wpływające na zarządzanie w RSP i różniące je od innych form biznesu. Zalicza się do nich m.in. cel działania spółdzielni, prawo własności, zasady podziału wypracowanego zysku czy strukturę samorządową odgrywającą rolę nadrzędną w stosunku do struktury hierarchicznej przedsiębiorstwa. Ponadto w opracowaniu szczególną uwagę zwrócono na pokazanie, jak w praktyce wygląda sprawowanie kierowniczych funkcji planowania i kontroli przez osoby zarządzające w RSP.

Słowa kluczowe: rolnicze spółdzielnie produkcyjne, przedsiębiorstwo spółdzielcze, planowanie, kontrola.

1. Wstęp

W obecnych czasach istnieje niewątpliwa konieczność rozważania problemów zarządzania we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego. Przemysł, budownictwo, handel, ochrona zdrowia czy nawet rolnictwo to działy gospodarki utworzone z rozmaitych, mniej lub bardziej złożonych, organizacji. Każda z tych organizacji we właściwy dla siebie sposób kształtuje własne struktury zarządzania, podejmując jednocześnie wiele działań mających służyć osiągnięciu wyznaczonych celów. Tym regułom poddane są także rolnicze spółdzielnie produkcyjne, będące specyficznymi podmiotami gospodarczymi funkcjonującymi na rynku rolnym. Ze względu na różne czynniki o charakterze zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym zarządzanie w RSP nie należy do zadań prostych. Niemniej jednak jest to działanie niezbędne do zapewnienia efektywnego funkcjonowania tego typu przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu było przeanalizowanie uwarunkowań i sposobów zarządzania w praktyce gospodarczej rolniczych spółdzielni produkcyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem pełnienia przez ich kadry kierownicze funkcji planowania i kontrolowania. 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). W niektórych przypadkach wykorzystano również metodę wywiadu bezpośredniego.

2. Charakterystyka badanej zbiorowości

Przedsiębiorstwa objęte badaniem funkcjonują na rynku artykułów rolniczych charakteryzującym się:

- dużą liczbą producentów mających stosunkowo mały udział w ogólnej wielkości podaży;
- wysokim stopniem homogeniczności przedmiotów wymiany oraz preferencji w stosunkach między sprzedawcami a nabywcami;
- relatywnie niskimi barierami wejścia i wyjścia.

Zlokalizowane są one głównie w południowej i zachodniej części Opolszczyzny, w której panują sprzyjające warunki naturalne, umożliwiające intensywną produkcję rolniczą. Badane spółdzielnie to w większości małe przedsiębiorstwa liczące kilkunastu członków, ale posiadające duży potencjał rozwojowy, szczególnie w postaci rozległych powierzchni użytków rolnych. Przedmiotem ich działalności jest produkcja roślinna (uprawa zbóż, takich jak: pszenica, jęczmień, żyto, rzepak, buraki cukrowe itp.) oraz chów i hodowla zwierząt (drobiu, bydła, trzody chlewnej). Z przeprowadzonych badań wynika, że zdecydowana większość badanych spółdzielni ukierunkowana jest na wielostronną działalność obejmującą uprawy polowe połączone z chowem zwierząt. Obserwacje sektora spółdzielczości rolniczej wskazują jednak na tendencję do rezygnacji z produkcji zwierzęcej ze względu na spadek jej opłacalności.

Rynek zbytu przedmiotowych spółdzielni jest bardzo szeroki. RSP zaopatrują różne grupy klientów: od producentów wyrobów spożywczych (np. mleczarnie, zakłady mięsne, zakłady drobiarskie), przez pośredników sprzedaży (np. punkty skupu zbóż, mleka itp.), aż do konsumentów ostatecznych, którymi nierzadko są nawet indywidualni rolnicy. Jednak zasięg działalności badanych przedsiębiorstw jest stosunkowo niewielki i w większości przypadków ma charakter lokalny.

Warto zwrócić uwagę na to, że istnieje wiele czynników wyróżniających rolnicze spółdzielnie produkcyjne spośród innych firm funkcjonujących na rynku artykułów rolnych, a także w całej gospodarce narodowej. Należą do nich przede wszystkim: ograniczenia wynikające z prawa spółdzielczego, prawo własności podzielone między poszczególnych członków, konieczność rozwijania oprócz działalności podstawowej także działalności kulturalno-oświatowej na rzecz członków, duża sezonowość sprzedaży, stosunkowo duży potencjał produkcyjny, specyficzna kultura organizacyjna wynikająca głównie z samorządności pracowniczej. Wszystkie te czynniki oczywiście nie pozostają bez wpływu na sposób zarządzania zarówno

całym przedsiębiorstwem, jak i poszczególnymi jego komórkami. Niewątpliwie do elementów tych zaliczyć należy bogatą tradycję i wieloletnią historię kształtowania się rolniczych spółdzielni produkcyjnych.

3. Wpływ czynników historycznych na funkcjonowanie i rozwój rolniczych spółdzielni produkcyjnych

Historia spółdzielczości produkcyjnej w Polsce jest bardzo skomplikowana i wbrew pozorom nie rozpoczyna się od momentu zakończenia II wojny światowej. Jej genezy upatrywać należy już w połowie XIX wieku, kiedy to twórcy teorii marksizmu forsowali pogląd, że gospodarstwa chłopskie należy stopniowo przekształcać w gospodarstwa spółdzielcze, z zachowaniem zasady dobrowolności i przy ekonomicznej oraz organizacyjnej pomocy państwa socjalistycznego [Mazurkiewicz 1988, s. 8-13]. W kolejnych latach popularyzowano w Polsce marksistowską teorię agrarną, wskazując na zalety spółdzielczego gospodarowania w rolnictwie.

Program utworzonej w 1942 r. w trakcie okupacji Polskiej Partii Robotniczej zakładał m.in. popularyzowanie zarówno w miastach, jak i na wsiach ruchu spółdzielczego mającego stać się istotnym czynnikiem ogólnonarodowego rozwoju. Po wojnie, podczas przeprowadzania masowej parcelacji majątków obszarnczych oraz organizowania osadnictwa na Ziemiach Odzyskanych, rozpoczęto również dokonywanie przeobrażeń strukturalnych w rolnictwie. W socjalistycznym sektorze rolniczym powstały liczne państwowe gospodarstwa rolne i inne gospodarstwa pozostające we władaniu jednostek uspołeczniionych.

Pierwsze formy grupowego gospodarowania powstawały zwłaszcza na poniemieckich majątkach z terenów ziem zachodnich i północnych. Tworzone wówczas spółdzielnie produkcyjne miały charakter parcelacyjno-osadniczy i były organizowane spontanicznie, głównie przez byłych pracowników folwarcznych oraz samych rolników [Bajan 1988, s. 113]. Koncepcję spółdzielczego osadnictwa parcelacyjnego popierały ówczesne władze polityczne i administracyjne, zaznaczając jednocześnie, że nie jest to droga do kolektywizacji rolnictwa indywidualnego, a tylko etap przejściowy w kształtowaniu struktury społecznej wsi.

Sytuacja zmieniła się jednak diametralnie w 1949 r., kiedy to przyjęty został plan przyspieszonej (forsownej) kolektywizacji całego rolnictwa, zmierzający do przekształcenia każdej polskiej wsi w system spółdzielczy. Ten 6-letni okres miał swoje negatywne konsekwencje w postaci nie tylko spadku produktywności rolnictwa, ale także w wytworzeniu się atmosfery wrogości wokół spółdzielczości produkcyjnej.

Lata 1957-1970 charakteryzowały się dużym naciskiem na eliminację błędów popełnionych podczas kolektywizacji. Masowo likwidowano zarówno dobrze, jak i źle prosperujące spółdzielnie, niszczone majątek, dewastowano gospodarstwa. W późniejszym okresie z kolei ponownie uruchomiono pomoc państwa, którą objęto szczególnie nowo tworzące się RSP. W latach 80. następował proces umacniania się gospodarczego poszczególnych spółdzielni.

Ogromne znaczenie dla rozwoju polskiej spółdzielczości produkcyjnej miał również okres transformacji systemowej oraz wejście Polski do Unii Europejskiej. W latach 90. ubiegłego wieku w trakcie wprowadzania nowych reguł gospodarowania zaobserwowano wyraźny spadek udziału gospodarki spółdzielczej, a także pogorszenie kondycji finansowej spółdzielni w porównaniu z całym sektorem przedsiębiorstw w Polsce [Mierzwa 2006, s. 119-121]. Kadra kierownicza istniejących RSP stanęła przed trudnym zadaniem odnalezienia się w nowym otoczeniu i podjęcia skutecznej walki z rosnącą konkurencją. Niewątpliwie integracja Polski z Unią Europejską stworzyła szansę na rozwój spółdzielczości rolniczej przede wszystkim w zakresie wsparcia finansowego, jednak z drugiej strony zrodziła również konieczność przeprowadzenia szybkich zmian jej struktur organizacyjnych i przetwórczych w celu dostosowania ich do ogólnych założeń polityki europejskiej i uwarunkowań otoczenia.

Dziś rolnicze spółdzielnie produkcyjne to w większości małe bądź średnie przedsiębiorstwa, trudniące się głównie produkcją roślinną i/lub zwierzęcą, wykazujące zróżnicowaną efektywność ekonomiczną i społeczną. Jak wynika z *Prawa spółdzielczego* spółdzielnia jest „dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób, o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą” [Ustawa z dnia 25 lipca 2008 r. ..., art. 1 § 1]. Rolnicza spółdzielnia produkcyjna zatem stanowi przedsiębiorstwo spółdzielcze prowadzące wspólne gospodarstwo rolne, ogrodnicze, hodowlane lub inne związane z produkcją rolną oraz działalność na rzecz indywidualnych gospodarstw rolnych swoich członków [Bagieński 2003, s. 72]. Majątek spółdzielni jest prywatną własnością jej członków, a z tego prawa własności wynika specyficzny, bo demokratyczny charakter zarządzania tego typu przedsiębiorstwem.

4. Uwarunkowania zarządzania w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych

W nowoczesnej, konkurencyjnej gospodarce rynkowej niezwykle istotne są warunki do efektywnego kierowania i organizowania każdego przedsiębiorstwa. Tylko bowiem sprawnie i skutecznie zarządzana firma ma realne szanse sprostać niełatwym wyzwaniom stawianym dziś przez wolny rynek. Zarządzanie w RSP obejmuje wiele działań zmierzających do osiągnięcia wyznaczonego celu, którym w tych organizacjach jest zaspokajanie dążeń oraz potrzeb ekonomicznych, kulturalnych i społecznych należących do nich członków. Wynika z tego, że spółdzielcza działalność gospodarcza prowadzona jest nie jak w przypadku większości firm dla maksymalizacji zysku, lecz dla maksymalizacji korzyści z przynależności członków do danej spółdzielni. Jest to jedna z cech różniących spółdzielnie od typowych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku. Podstawową korzyścią, jaką zainteresowani są wszyscy

spółdzielcy, jest zapewnienie im miejsc pracy oraz możliwości uzyskiwania dochodów w formie zarówno wynagrodzenia za pracę, jak i udziału w podziale części wypracowanego zysku.

W praktyce gospodarczej występują dwie główne różnice pomiędzy przedsiębiorstwem spółdzielczym i niespółdzielczym [Cholewicka-Goździk 1997, s. 163]. Zalicza się do nich:

- sposób kierowania i zarządzania przedsiębiorstwem – w spółdzielni jest to demokratyczne współdziałanie członków i zarządzanie skupione w rękach wybranego zarządu i rady nadzorczej;
- sposób podziału zysku i wypracowanych oszczędności – w spółdzielni kapitał ten w pierwszej kolejności angażowany jest na potrzeby jej rozwoju, a dopiero później dzielony między członków.

Bardziej szczegółowe rozwinięcie tematu cech, które różnią spółdzielnie od innych form przedsiębiorstw i mają determinujący wpływ na procesy zarządzania w poszczególnych organizacjach, prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Spółdzielnia a inne rodzaje biznesu występujące w Polsce

Charakterystyka cechy	Różne rodzaje biznesu			
	właściciel indywidualny	spółka	spółdzielnia	zakład państwowy lub Skarbu Państwa
Cel biznesu	zapewnia zatrudnienie i zwrot zainwestowanego kapitału właścicielowi indywidualnemu	zapewnia zatrudnienie i zwrot zainwestowanego kapitału udziałowcom	prowadzona działalność gospodarcza pozwala na osiągnięcie dochodu dla zaspokojenia potrzeb członków	zapewnia zatrudnienie, ewentualnie zwrot z kapitału lub działalności bez zysku
Własność biznesu	indywidualny właściciel	udziałowcy fizyczni i prawni	użytkownicy, członkowie, udziałowcy fizyczni i prawni	Skarb Państwa
Komu przypada zysk i w jakich proporcjach	wszystko dla indywidualnego właściciela	udziałowcy, proporcjonalnie do zainwestowanego kapitału lub zgodnie z umową	członkowie proporcjonalnie do udziału w zakupach czy sprzedaży produktów lub innych usługach	firma, o ile wypracuje zysk, może zwiększyć premie pracownikom
Korzyści z usług biznesu	społeczeństwo	społeczeństwo	członkowie i społeczeństwo	społeczeństwo
Głosowanie	nie występuje	udziałowcy	członkowie	nie występuje
Źródła kapitału	własny kapitał, zyski, pożyczki	udziałowcy, zyski, pożyczki	członkowie, zyski, pożyczki	Skarb Państwa, zyski, pożyczki, ew. dotacje

Źródło: [Cholewicka-Goździk 1997, s. 165-166].

Kolejnym niebagatelnym czynnikiem wpływającym na zarządzanie w RSP, a może nawet w największym stopniu je determinującym, są określone ograniczenia wynikające przede wszystkim z zasad demokratycznej kontroli kierownictwa przez odpowiednie ciała przedstawicielskie – radę nadzorczą (względnie komisję rewizyjną) oraz walne zgromadzenie złożone z członków spółdzielni. Szczególnie trudny staje się tu problem podejmowania decyzji przez kadre kierowniczą. Mechanizm demokratycznego decydowania w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych opiera się bowiem na następujących regułach [Bagieński 2003, s. 73]:

- równości praw członków spółdzielni bez względu na zajmowaną przez nich pozycję i ich stan majątkowy (tzn. jedna osoba dysponuje jednym głosem);
- realizowania przez każdego członka swojego prawa do decydowania w sprawach spółdzielni przez udział w posiedzeniu walnego zgromadzenia lub w zebraniu grupy członkowskiej;
- bezpośredniego lub pośredniego uczestnictwa członka w wyborze osób mających zajmować się zarządzaniem majątkiem spółdzielni oraz nadzorem i kontrolą nad jej działalnością;
- tworzenia organów spółdzielni tylko z jej członków (choć *Prawo spółdzielcze* dopuszcza możliwość wyboru do zarządu spółdzielni osoby nienależącej do grona jej członków);
- wybierania organów spółdzielni przez inny, określony statutem organ;
- kolegialnej działalności poszczególnych organów – podejmowania decyzji w sposób jawny i wymaganą większością głosów (wyjątkiem może być sytuacja w przypadku jednoosobowego zarządu);
- podejmowania uchwał przez każdy organ spółdzielni w granicach umocowania ustawowego i statutowego.

Struktura władz przedsiębiorstwa spółdzielczego przypomina rozwiązania funkcjonujące w spółkach kapitałowych i obejmuje walne zgromadzenie członków (najważniejszy organ spółdzielni), radę nadzorczą oraz zarząd. Ten ostatni organ, o składzie osobowym i liczbie członków określonych w statucie, jest odpowiedzialny za kierowanie spółdzielnią i reprezentowanie jej na zewnątrz [Ustawa z dnia 25 lipca 2008 r...., art. 48 § 1; art. 49 § 1]. Ma za zadanie również opracowanie planów o znaczeniu podstawowym dla spółdzielni, które są następnie weryfikowane i zatwierdzone przez pozostałe organy.

W rolniczych spółdzielniach produkcyjnych istnieje zwykle umowny podział kompetencji. Na co dzień spółdzielnią kieruje jednoosobowo prezes zarządu [Bagieński 2003, s. 78]. Decyzje bieżące, bardziej szczegółowe, przy podejmowaniu których 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. O podziale nadwyżki decyduje walne zgromadzenie członków.

Praca kadry kierowniczej w spółdzielni istotnie różni się od wykonywania zawodu kierownika w przedsiębiorstwie niespółdzielczym. Na specyfikę wypełniania obowiązków przez kierownictwo RSP wpływ mają 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 sprawach, takich jak: sposób działania, aktualne 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 na menedżera lub przedłużenia mu kontraktu.

W związku z tym, że rolnicza spółdzielnia produkcyjna jest zarówno przedsiębiorstwem, jak i zrzeszeniem, ukształtowały się w niej dwie odrębne, a nawet przeciwstawne struktury zarządzania [Pudełkiewicz 1990, s. 229]. Jedna z nich związana jest z przedsiębiorstwem i stanowi o hierarchii władzy, prestiżu i pozycji o określonych zadaniach i kompetencjach. Druga struktura wynika z faktu, że spółdzielnia jest zrzeszeniem dobrowolnym i samorządnym. Przy dialektycznej jedności występujących obok siebie struktur struktura samorządowa z zasady jest nadrzędna w stosunku do struktury hierarchicznej. Zarządzanie w strukturze przedsiębiorstwa powinno odgrywać rolę służebną wobec organów samorządowych w zakresie podejmowania długo- i krótkofalowych decyzji oraz bezpośredniej działalności. Istotne jest również to, że w procesach zarządzania należy zmierzać do ukształtowania się pozytywnych stosunków między wyróżnionymi strukturami.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że zarządzanie w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych, przy określonych ograniczeniach wynikających głównie z zasad demokratycznej kontroli kierownictwa przez właściwe ciała przedstawicielskie, stanowi nie lada zadanie. Niewątpliwie jednak spółdzielnia jako przedsiębiorstwo demokratycznie zarządzane ma możliwości skutecznego osiągnięcia wyznaczonych celów, rywalizowania z konkurencją, zdobywania rynku, a w konsekwencji zaspokojenia potrzeb swoich zarówno członków, jak i klientów [Cholewicka-Goździk 1997, s. 165].

Kadra kierownicza RSP, którą stanowi nie tylko zarząd, ale także poszczególni kierownicy liniowi, powinna mieć świadomość, że to właśnie od niej, w większym stopniu niż w przypadku szeregowych członków – pracowników, zależą losy spółdzielni. Przede wszystkim powinna zrozumieć, na czym polega prawdziwe zarządzanie w przedsiębiorstwie, a pewne zasady zarządzania stosować w swojej codziennej pracy.

5. Planowanie w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych

Zdefiniowanie pojęcia zarządzania ze względu na jego wieloaspektowość jest bardzo trudne. W opracowaniu niniejszym przyjęto następującą definicję zarządzania: „zarządzanie jest zestawem działań (obejmującym planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” [Griffin 2004, s. 6]. Zatem w procesie zarządzania menedżerowie, łącząc i koordynując różnego rodzaju zasoby, powinni pełnić cztery podstawowe funkcje (lub działania) kierownicze: planowanie, organizowanie, kierowanie podwładnymi i ich motywowanie oraz kontrolowanie.

Planowanie uznaje się za pierwotną funkcję zarządzania, gdyż w procesie tym jest ona logicznie i chronologicznie pierwsza. Planowanie jest działaniem realizowanym przez kierowników, dotyczącym ustalania celów w określonych przedziałach czasowych oraz sposobów osiągania tych celów przez całą organizację lub jej wewnętrzne podmioty. Proces planowania składa się z następujących etapów [Koźmiński, Piotrowski 2007, s. 185]:

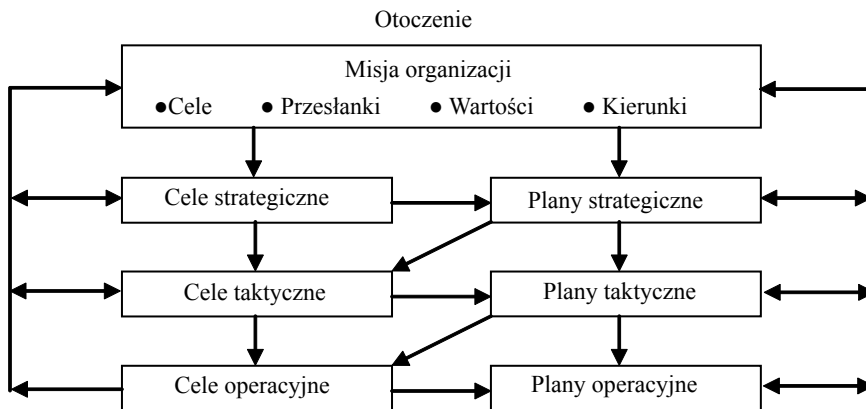
- ustalanie celów;
- identyfikacja problemów;
- poszukiwanie alternatywnych rozwiązań;
- ocenianie konsekwencji;
- dokonanie wyboru;
- wdrażanie planu;
- kontrola realizacji.

Wszystkie etapy powinny następować w ściśle ustalonym porządku. Po wyznaczeniu celów i zdefiniowaniu problemów do rozstrzygnięcia następuje etap tworzenia alternatywnych rozwiązań problemu. Działanie to prowadzone jest dla ułatwienia wyboru skutecznego sposobu osiągnięcia pożądaných rezultatów. Alternatywne rozwiązania powinny być oceniane pod kątem wszelkich konsekwencji, które nastąpią po ich wdrożeniu. Dlatego dopiero spośród co najmniej kilku możliwości należy dokonać wyboru najlepszej i wprowadzić plan w życie. Plany wielowariantowe mają szczególne znaczenie w przypadku zmiennych i trudnych do ustalenia warunków. Jednowariantowy plan ogranicza pole widzenia decydentów: w przypadku nieprzewidzianej, głębokiej zmiany sytuacji staje się bezużyteczny, a organizacja bezradna.

Jak się okazuje, w praktyce większość osób pełniących funkcje kierownicze w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych stara się postępować zgodnie z przedstawionym schematem. 87,5% badanych kierowników stwierdziło, że kiedy stają przed zadaniem opracowania planu działania, najpierw poszukują alternatywnych wersji planu, dokonują wyboru najlepszej, a następnie wdrażają przygotowany plan. Pozostała część respondentów przyznała, że omija etap tworzenia alternatywnych

rozwiązań, przygotowując tylko jeden wariant planu. Postępowanie takie może pozbawić firmę możliwości uzyskania ewentualnych korzyści, które pojawiłyby się, gdyby inne, lepsze rozwiązanie zostało wdrożone.

Kolejnym niepokojącym faktem jest to, że dokładnie połowa ankietowanych kierowników uznała, że w ich spółdzielniach nie opracowuje się planów średnio- i długoterminowych. Istnieją jedynie plany krótkookresowe, tworzone zwykle przez kierowników liniowych na potrzeby zarządzanych przez nich działów. Planowanie działania w dłuższej perspektywie czasowej jest podstawowym elementem skutecznego zarządzania. W planowaniu z kolei priorytetem jest całościowa i długookresowa wizja, a dopiero później jej konkretna i ograniczona czasowo realizacja. Wynika z tego, że w 50% przypadków łamana jest zasada hierarchiczności planowania wymagająca, by z planów o szerokim przedziale rzeczowym i czasowym wprowadzane były plany o węższym przedziale rzeczowym i czasowym [Przybyła 2003, s. 120]. Plany operacyjne, krótkookresowe nie mogą być w pełni skuteczne, jeśli tworzone są w oderwaniu od całościowej, spójnej koncepcji działalności w dłuższym okresie. Warto dodać, że obecnie *Prawo spółdzielcze* nie określa, który organ spółdzielni jest bezpośrednio odpowiedzialny za przygotowywanie kierunków rozwoju i planów działalności gospodarczej, społecznej i kulturalnej.



Rys. 1. Proces planowania

Źródło: [Griffin 2004, s. 211].

Zgodnie z wzorcem procesu planowania przedstawionym na rys. 1 menedżerowie powinni najpierw ustalić, co stanowi misję firmy, przesądzającą o jej celu, założeniach, wartościach i kierunkach działania. Wszyscy ankietowani kierownicy uznali, że ich spółdzielnie mają sformułowaną własną misję. Przyjmując założenie, że misja przedsiębiorstwa jest pewną ideą, dla realizacji której powołana została jego struktura, można stwierdzić, iż już sama definicja „spółdzielni” narzuca niejako sposób postrzegania jej misji. Przecież spółdzielnia tworzona jest po to, aby pro-

wadzić działalność gospodarczą, społeczną i kulturalno-oświatową na rzecz swoich członków i środowiska [Ustawa z dnia 25 lipca 2008 r., art. 1. § 1 i 2]. To „posłannictwo” firmy powinno stanowić podstawę do ustalania wszelkich podrzędnych celów i opracowywania planów – strategicznych, taktycznych i operacyjnych.

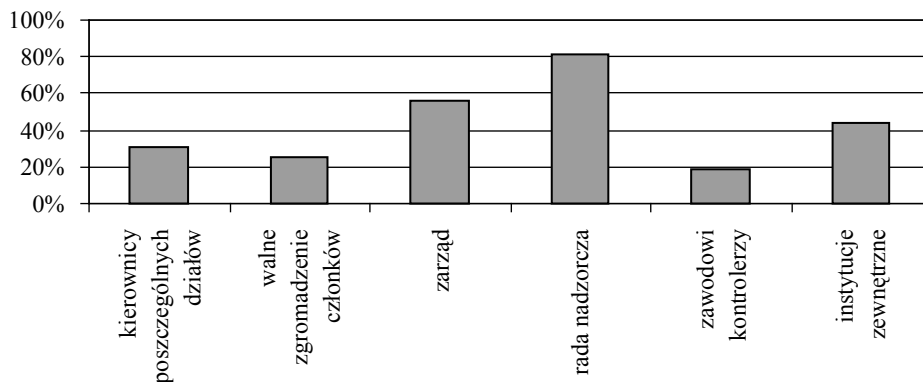
Z rysunku 1 wynika również, że proces planowania odbywa się w określonym kontekście otoczenia. Zarządzający rolniczą spółdzielnią produkcyjną powinni wyrobić sobie pełne i dogłębne zrozumienie tego kontekstu. Tylko wówczas będą w stanie przygotować skuteczne plany. Pozytywną sprawą jest, że wszyscy kierownicy badanych RSP stwierdzili, że w trakcie opracowywania planów biorą pod uwagę wszelkie sygnały płynące z otoczenia (np. uwagi klientów czy dostawców, sytuację gospodarczą państwa, postęp technologiczny itp.). Istotne jest to, że nie tworzą oni planów w oderwaniu od otaczającej ich rzeczywistości gospodarczej. Przeciwnie postępowanie nie miałyby sensu.

Niedopuszczalna wydaje się natomiast praktyka tworzenia planów na bieżąco „pod realizowane wyniki”. Aż 60% ankietowanych kierowników przyznało się do jej stosowania. Takie zachowanie już na wstępie zaprzecza samej istocie planowania. Plan powinien być bowiem pewną operacją myślową poprzedzającą, a wręcz przygotowującą działanie realne. Tymczasem, jak się okazuje, w większości badanych spółdzielni nie przestrzega się kolejnej zasady, zakładającej chronologiczną kolejność planowania i działania [Przybyła 2003, s. 120]. Fakt ten świadczy o tym, że opracowywane w rolniczych spółdzielniach plany nie niosą ze sobą pełnej wartości, tak ważnej dla całego procesu zarządzania.

6. Kontrolowanie w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych

We współczesnych realiach planowanie musi być uzupełnione wprowadzeniem planu w życie, a następnie sprawdzeniem tego, czy i w jakim stopniu osiągnięto pożądane efekty. To ostatnie określa się mianem kontroli. Kontrolowanie stanowi kolejną funkcję zarządzania i jest działaniem, które ogranicza zjawisko kumulowania się błędów, pomagając jednocześnie w minimalizowaniu kosztów. Zwykle im silniejsze i dokładniejsze w przedsiębiorstwie jest powiązanie planowania i kontrolowania, tym skuteczniejszy funkcjonuje system kontroli [Griffin 2004, s. 677]. Integracja planowania i kontroli jest możliwa dzięki uwzględnianiu kontroli podczas opracowywania planów. Planowanie, polegające na wyznaczeniu celów i sposobów ich osiągnięcia, powinno również obejmować ustalanie norm pozwalających sprawdzić na etapie kontroli, w jakim stopniu przyjęty plan został zrealizowany.

Rolnicza spółdzielnia produkcyjna jest specyficznym przedsiębiorstwem, w którym istnieje wiele podmiotów uprawnionych do przeprowadzania kontroli. Ankietowani kierownicy wskazywali na różne osoby, organy bądź jednostki zajmujące się kontrolowaniem wielu spraw w ich firmach. Wyniki z tego zakresu prezentuje rys. 2.



Rys. 2. Podmioty dokonujące różnego rodzaju kontroli w RSP według wskazań ankietowanych kierowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zdecydowana większość ankietowanych kierowników (81%) stwierdziła, że w ich spółdzielniach organem uprawnionym do kontrolowania innych jest rada nadzorcza. To zdaje się mieć również potwierdzenie w odpowiednich przepisach prawnych. Zgodnie z *Prawem spółdzielczym* kontrolę i nadzór nad działalnością spółdzielni sprawuje bowiem rada nadzorcza [Ustawa z dnia 25 lipca 2008 r. ..., art. 44]. Zadanie to rada wykonuje przez:

- „badanie okresowych sprawozdań oraz sprawozdań finansowych;
- dokonywanie okresowych ocen wykonania przez spółdzielnię jej zadań gospodarczych, ze szczególnym uwzględnieniem przestrzegania przez spółdzielnię praw jej członków,
- przeprowadzanie kontroli nad sposobem załatwiania przez zarząd wniosków organów spółdzielni i jej członków” [Ustawa z dnia 25 lipca 2008 r. ..., art. 46 § 1 p. 2].

Ponadto respondenci uznali, że do pozostałych podmiotów uprawnionych do kontrolowania ich pracy oraz całkowitej działalności spółdzielni należą: zarząd spółdzielni, instytucje zewnętrzne (np. lustrator wojewódzkiego związku rewizyjnego RSP), walne zgromadzenie członków czy tzw. zawodowi kontrolerzy, którymi są specjalnie do tego powołani pracownicy lub grupy pracowników.

Interesujące jest również to, iż każda spółdzielnia co najmniej raz na trzy lata musi zostać poddana lustracji obejmującej badanie jej legalności, gospodarności i rzetelności jej działania [Ustawa z dnia 25 lipca 2008 r. ..., art. 9 § 1 i 2¹]. Lustracja, przeprowadzana przez określone związki rewizyjne bądź Krajową Radę Spółdzielczą, ma na celu:

- sprawdzenie stopnia przestrzegania przez spółdzielnię przepisów prawa i postanowień statutu;

- zbadanie sytuacji w zakresie prowadzenia przez spółdzielnię działalności w interesie ogółu członków;
- kontrolę gospodarności, celowości i rzetelności osiągania przez spółdzielnię jej celów ekonomicznych, socjalnych oraz kulturalnych;
- informowanie członków danej spółdzielni o ewentualnych nieprawidłowościach w działalności jej organów;
- udzielanie organizacyjnej i instruktażowej pomocy w usuwaniu stwierdzonych nieprawidłowości oraz w usprawnieniu działalności spółdzielni.

Poza szeroką kontrolą zewnętrzną w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych istnieje także kontrola wewnętrzna, tzw. funkcjonalna, dokonywana przez kierowników poszczególnych działów. 73% ankietowanych przyznało się do codziennego kontrolowania pracy podwładnych (rys. 3). 13% badanych kierowników raz na kilka dni rozlicza swoich pracowników z wykonywania ich obowiązków. Zaledwie 7% uznało, że kontroli podwładnych dokonuje raz na miesiąc, a tyleż samo respondentów przyznało, iż w ogóle nie zajmuje się kontrolowaniem pracy podległych im osób.

Jednocześnie przeprowadzone badanie pozwoliło stwierdzić, że w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych na dość wysokim poziomie prezentuje się zjawisko samokontroli pracowników. Być może wynika to ze świadomości członków o współodpowiedzialności za działalność należącego do nich przecież przedsiębiorstwa. 73% ankietowanych kierowników uznało, iż ich podwładni sami kontrolują swoją pracę. Pozostała część respondentów nie widzi takiego zachowania wśród pracowników. Kontrola działania przez jego wykonawcę jest ważnym czynnikiem decentralizacji zarządzania. Angażowanie pracowników w procesy kontrolowania, umożliwienie im pełnienia tej funkcji może pozytywnie wpływać nie tylko na ograniczanie popełniania ewentualnych błędów, ale także na wzrost motywacji do pracy. To z kolei może przynieść wymierne efekty dla całego procesu zarządzania firmą.



Rys. 3. Częstość kontrolowania przez ankietowanych kierowników RSP pracy ich podwładnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

7. Podsumowanie

Rolnicze spółdzielnie produkcyjne stanowią specyficzne jednostki na rynku produktów rolnych. Niewątpliwie każda z nich dysponuje pewnym potencjałem, który odpowiednio użytkowany, przy wykorzystaniu szans pojawiających się w otoczeniu, może zapewnić im długofalowy rozwój. Istotne jest jednak to, aby umieć racjonalnie gospodarować tym, co się ma, dogłębnie analizując aktualne i prognozowane warunki działania. Jest to zadanie przeznaczone dla osób zarządzających w spółdzielni na wszystkich szczeblach jej struktury hierarchicznej. Rolnicza spółdzielnia produkcyjna stanowi demokratycznie zarządzane przedsiębiorstwo, a więc zajmujący w niej stanowiska kierownicze muszą liczyć się z wieloma ograniczeniami w pełnieniu ich funkcji, zwłaszcza w zakresie podejmowania decyzji. Prezentowany materiał uwiarydocił pewne braki w procesach planowania w RSP i pokazał, jak wiele podmiotów bierze udział w procesach kontrolowania różnych obszarów ich działalności. Wydaje się więc, że skomplikowane zarządzanie w RSP może być podejmowane tylko przez kadre kierowniczą mającą odpowiednie kompetencje menedżerskie.

Literatura

- Bagieński S., *Zasób organizacyjny rolniczych spółdzielni produkcyjnych a ich sytuacja finansowa*, SGGW, Warszawa 2003.
- Bajan K., *Niektóre problemy rolniczej spółdzielczości produkcyjnej*, [w:] *Spoleczne i ekonomiczne warunki rozwoju RSP*, materiały z konferencji naukowej IERiGŻ oraz CZRSP w RKS Buszewko (22-24 września 1987 r.), Wydawnictwo Spółdzielcze CZS „Samopomoc Chłopska”, Warszawa 1988.
- Cholewicka-Goździk K. (red.), *Marketing w agrobiznesie: materiały dla studentów akademii rolniczych*, Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa, Warszawa 1997.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Mazurkiewicz E. (red.), *Rolnicze spółdzielnie produkcyjne w Polsce Ludowej*, Państwowe Wydawnictwo Rolne i Leśne, Warszawa 1988.
- Mierza D., *Miejsce spółdzielczości w systemie społeczno-gospodarczym Polski i szanse jej rozwoju*, [w:] *Agrobiznes 2006: konkurencja w agrobiznesie – jej uwarunkowania i następstwa. T. 2*, red. S. Urban, AE, Wrocław 2006.
- Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie: podstawy wiedzy menedżerskiej*, AE, Wrocław 2003.
- Pudelkiewicz E., *Samorząd a efektywność ekonomiczna i społeczna w RSP*, IERiGŻ, Warszawa 1990.
- Ustawa z dnia 25 lipca 2008 r. o zmianie ustawy *Prawo spółdzielcze*, DzU 2008 nr 163, poz. 1014.

MANAGEMENT AT AGRICULTURAL PRODUCTIVE COOPERATIVES – THE FUNCTION OF PLANNING AND CONTROL

Summary: The article presents the conditioning of management at agricultural productive cooperatives. It describes the history of Polish agricultural cooperativeness since the rise of the theory of cooperative activity in agriculture, through establishing proper agricultural cooperatives after the Second World War till the present time. Apart from presenting historical factors, the article mentions other aspects which influence the management of agricultural cooperatives and distinguish them from other forms of business functioning in Poland. Among others they are: the aim of the cooperative activity, the ownership, the principle of division of the achieved profit and the self-governing structure playing a superior role in relation to the hierarchic structure of an enterprise. Moreover, the article directs a special attention to presenting the practical holding of managerial positions of planning and control by managers at a cooperative.