

Anna Jakubczak

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

STYL KIEROWANIA JAKO CZYNNIK ZWIĄZANY Z SYTUACJĄ EKONOMICZNO-FINANSOWĄ PRZEDSIĘBIORSTW ROLNICZYCH

MANAGEMENT STYLE AS A FACTOR RELATED TO ECONOMIC AND FINANCIAL SITUATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Słowa kluczowe: styl kierowania, efektywność ekonomiczna, przedsiębiorstwa rolnicze

Key words: type of management, economical effectiveness, agricultural enterprises

Synopsis. Badano związek stylu kierowania z efektywnością gospodarowania w przedsiębiorstwach rolniczych. Styl kierowania to jeden z niematerialnych czynników wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Jest on narzędziem w rękach kierowników służącym do koordynacji i pobudzania działań podległych im zespołów ludzi. Efektywność gospodarowania ma swój wyraz w sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa. Do oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej zastosowano dane pochodzące z rachunkowości. Style kierowania zidentyfikowano metodą J. W. Reddina.

Wstęp

Podnoszenie poziomu efektywności gospodarowania to podstawowy cel działalności gospodarczej, także o charakterze rolniczym. Spełnienie wymogu efektywności warunkuje zdolność do przetrwania oraz rozwoju jednostek gospodarczych. Rozpatrywana efektywność gospodarowania, która utożsamiana jest z pojęciem efektywności ekonomicznej, musi zatem obejmować całe spektrum funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przy ocenie efektywności gospodarowania ważne jest uwzględnienie aspektu gospodarowania czynnikami produkcji, jak i analiza sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Spośród wielu metod oceny kondycji ekonomicznej jednostek gospodarczych najbardziej praktyczne są te wykorzystujące dane księgowe. Klasyczna analiza wskaźnikowa jest nadal jednym z najlepszych narzędzi oceny w zakresie zmian wartości przedsiębiorstwa [Kulawik 2007, 2008].

Wiele czynników wpływa na kondycję ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa. Ogólnie można je podzielić na materialne i niematerialne. W warunkach wyrównywania się poziomów kapitałowego i technologicznego, czynniki niematerialne decydują o przewadze konkurencyjnej jednostki gospodarującej. Wynika to z faktu, że czynniki te są często trudne do zidentyfikowania przez podmioty konkurujące, a także trudne do naśladowania. Spośród zasobów niematerialnych jakimi dysponuje przedsiębiorstwo najważniejszym jest czynnik ludzki. Jest on ważny, nie tyle w ujęciu ilościowym, co w jakościowym. Kapitał ludzki odgrywa główną rolę w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa, ponieważ tylko on jest w stanie wykreować pozostałe wartości [Bielski 2007, Biesaga-Słomczyńska 2006, Kozusznik 2005]. W praktyce o wykorzystaniu czynnika, jakim jest kapitał ludzki decyduje kierownik przedsiębiorstwa, a szczególnie jego styl kierowania [Król, Ludwiczynski 2007, Piotrkowski 2006, Rad Yarmohammadian 2006, Wielicki, Baum 2008]. Najprościej styl kierowania można zdefiniować jako „sposób oddziaływania kierownika na podległych pracowników” [Bednarski 1998, Mroziwski 2005].

Metodyka badań

Celem badań było określenie związku pomiędzy stylami kierowania, jakie stosują kierownicy przedsiębiorstw rolniczych z najemną siłą roboczą, a efektywnością gospodarowania. Do badań w sposób losowy wybrano 50 wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolniczych z najemną siłą roboczą z terenu województwa kujawsko-pomorskiego, w których gospodaruje się w części lub w całości na gruntach należących do Skarbu Państwa. Analizą objęto dane z okresu od 2001 do 2007 roku. Materiał empiryczny zebrano przy pomocy kwestionariuszy ankiety w drodze bezpośredniego wywiadu kierowanego. Kwestionariusz zawierał m.in. test Reddina do identyfikacji stylów kierowania kierowników oraz pytania o dane ekonomiczne, pochodzące ze sprawozdań finansowych przedsiębiorstw. Przeprowadzono charakterystykę porównawczą przedsiębiorstw, w których kierownicy prezentowali odmienne style kierowania, z uwzględnieniem cech niezależnych od gospodarującego. Analizowano sytuację ekonomiczno-finansową w tych przedsiębiorstwach.

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Populacją generalną były sprywatyzowane wielkoobszarowe gospodarstwa popegeerowskie z terenu województwa kujawsko-pomorskiego. Powstanie przedsiębiorstw jest wynikiem zmian systemu politycznego i gospodarczego w 1989 r. oraz idących za nimi przekształceń własnościowych. W województwie kujawsko-pomorskim około 275 tys. ha gruntów przejęto do Zasobu WRSP¹. W całej Polsce powstało około 5,4 tys. wielkoobszarowych gospodarstw, to znaczy o obszarze 100 ha UR i więcej [Woś 2002]. Część z nich wykupiono od Zasobu WRSP w części lub całości, tworząc w ten sposób przedsiębiorstwa prywatne. Głównym kierunkiem zagospodarowania stała się dzierżawa, która dotyczyła 3,2 tys. podmiotów. Wynika z tego, że w rękach dzierżawców wielkoobszarowych gospodarstw² znajduje się około 1,3-1,4 mln ha gruntów. Podmioty gospodarcze zorganizowano w różnych formach prawnych. Dzierżawcami 1,1 tys. gospodarstw są osoby prawne, najczęściej spółki z o.o., a pozostałe 2,1 tys. gospodarstw ma status przedsiębiorstwa osoby fizycznej [Guzewicz, Kagan, Zdzieborska 2006, Wasilewski 2006, Ziętara 2000]. Prezentowane wyniki dotyczą 50 wybranych rolniczych wielkoobszarowych³ przedsiębiorstw. Stanowią one prawie 1% populacji gospodarstw wielkoobszarowych, ponad 1,5% wielkoobszarowych dzierżaw oraz 4,5% jednostek z osobowością prawną w Polsce.

Badane gospodarstwa dzierżawione są głównie przez osoby prawne, najczęściej są to spółki z o.o., utworzone przez pracowników byłych państwowych gospodarstw rolnych (84%). Udział spółek utworzonych tylko przez kadre kierowniczą jest niewielki. Przedsiębiorstwa w aktualnie istniejących formach prawno-własnościowych do końca 2007 roku gospodarowały 14 lat. Zatrudnienie stałe w badanych przedsiębiorstwach przeciętnie wynosiło 3,2 osoby pełnozatrudnione na 100 ha UR i 32,9 osoby pełnozatrudnione w jednym przedsiębiorstwie. Wielkość zatrudnienia w poszczególnych obiektach była zróżnicowana. Przedsiębiorstwa były zróżnicowane również pod względem powierzchni UR. Grupa przedsiębiorstw, których obszar zawierał się w przedziale od 255 do 1499 ha UR obejmowała 90% badanych podmiotów. Przeciętna powierzchnia w tej grupie wyniosła 632 ha i była zbliżona do przeciętnej powierzchni przedsiębiorstw dzierżawionych w kraju [Wielicki, Baum 2008].

Zdecydowanie najwięcej w badanej grupie było przedsiębiorstw mniejszych, należących do grupy gospodarstw od 255 do 499 ha UR (40%). Następne w kolejności pod względem liczebności były gospodarstwa średniej wielkości od 500 do 999 ha UR (34%). Przedsiębiorstwa duże, czyli od 1000 do 1499 ha, miały 16%-towy udział. Grupa przedsiębiorstw, których obszar UR zawierał się w przedziale od 255 do 1499 ha obejmowała 90% badanych podmiotów, a przeciętna powierzchnia w tych przedsiębiorstwach wyniosła 632 ha. Pozostałych pięć gospodarstw należało do największych, cztery z nich to przedsiębiorstwa bardzo duże. Powierzchnia UR przedsiębiorstw bardzo dużych sięgała kilku tysięcy ha i była znacznie większa od powierzchni pozostałych badanych obiektów, a także od przeciętnej powierzchni przedsiębiorstw dzierżawionych w kraju, dla których wynosi około 600 ha [Wielicki, Baum 2008]. Udział dzierżawionych gruntów wynosił w przedsiębiorstwach 80%. W miarę wzrostu średniego użytkowanego obszaru, obserwowano wzrost przeciętnego udziału powierzchni dzierżawionej oraz większą liczbę przedsiębiorstw, które dzierżawią ziemię w całości, bądź w znacznej części.

Największy udział w strukturze przychodów ze sprzedaży produktów w analizowanych przedsiębiorstwach miała produkcja roślinna, która stanowiła ponad połowę produkcji towarowej. Następnym pod względem znaczenia był dział produkcji zwierzęcej (35%), w którym dominowało wytwarzanie produktów pochodzenia bydłowego, w tym była to produkcja mleka i bydła rzeźnego. Wartość sprzedaży produktów pochodzenia bydłowego była ponad dwukrotnie większa niż produktów uzyskiwanych z chowu trzody chlewnej. Pozostałe kierunki produkcji zwierzęcej, związane z takimi gatunkami jak gęsi oraz konie, miały znacznie mniejszy udział w strukturze produkcji towarowej i było to 4%. Dość znaczny udział w strukturze sprzedaży (12%), miały działy produkcji nierolniczej i było to przetwórstwo oraz usługi.

Charakterystyka kierowników

W badaniu stylów kierowania uczestniczyło 48 kierowników. Tylko w dwóch przypadkach kierownikami gospodarstw były kobiety. Wiek respondentów znajdował się w granicach od 29 do 60 lat, wiek poniżej 40 lat zanotowano tylko u dwóch osób. Średnia wieku kierownika sięgała prawie 53 lat. Większość respondentów (83%) legitymowało się wykształceniem wyższym. Pozostali posiadali wykształcenie średnie. Podstawowym kierunkiem wykształcenia było rolnictwo. Kierowni-

¹ Obecnie ANR – Agencja Nieruchomości Rolnych. Stan na dzień 31.XII. 2006.

² Zwanych także przedsiębiorstwami wielkoobszarowymi z powodu powiązań z rynkiem.

³ Najmniejsze przedsiębiorstwo z grupy badawczej miało 255 ha UR.

cy byli prezesami przedsiębiorstw i oprócz funkcji w zarządzie, pełnili także funkcje typowo kierownicze lub prokurentami i jako pracownicy najemni przejmowali funkcje kierownicze od prezesów lub innych członków zarządu. Pierwszy typ kierowników wystąpił w ponad 90% przedsiębiorstw, a drugi – tylko w czterech przypadkach.

Odpowiadając na pytanie o cel prowadzonej działalności, respondenci wskazywali przede wszystkim na cele ekonomiczne. Były one wymieniane przez kierowników jako najważniejsze i w rankingu celów gospodarowania zajęły pierwsze sześć miejsc. Na pierwszy plan wysuwało się dążenie do uzyskiwania wysokich plonów i wydajności, utrzymania i powiększania majątku przedsiębiorstwa oraz obniżania kosztów. Są to cele, których spełnienie zapewnia przetrwanie i rozwój, czyli realizację nadrzędnego celu jednostek na konkurencyjnym rynku. Troska o zapewnienie miejsc pracy, ułatwienie pracy, czy też stworzenie korzystnych warunków i możliwości rozwoju pracownikom – pojawiają się na dalszym planie, jako jedne z celów pośrednich.

Kierownicy pełnili swoje obowiązki na obecnych stanowiskach średnio ponad 14 lat. Ponad 80% kierowników sprawowało funkcje kierownicze na stanowisku podobnym lub niższym w poprzednim miejscu pracy. Kierownicy stosowali głównie autokratyczne style kierowania (48%). Style demokratyczne były praktykowane w co trzecim przedsiębiorstwie. Style bierne prezentowało 15% respondentów, a style pragmatyczne wystąpiły tylko w 4% przedsiębiorstw.

Charakterystyka porównawcza wybranych cech przedsiębiorstw o stylach demokratycznych i autokratycznych

Porównywano dwie najliczniejsze grupy przedsiębiorstw, w których kierownicy prezentowali przeciwne style kierowania. Przed przystąpieniem do analizy różnic w poziomie sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw oceniono, w jakim stopniu wyróżnione grupy są do siebie podobne pod względem niezależnych od gospodarującego cech, ponieważ wymagane jest, aby badane podmioty należały do tej samej populacji. Warunki niezależne od gospodarującego, a mogące mieć wpływ na wyniki produkcyjne i finansowe to: rejon przyrodniczo-ekonomiczny oraz forma społeczno-ekonomiczna gospodarstwa. Pierwszy warunek porównywalności spełniono wybierając do badań obiekty położone na terenie jednego województwa. Warunek drugi dotyczy formy społeczno-ekonomicznej. Do badań wybrano znajdujące się w dzierżawie jednozakładowe przedsiębiorstwa wielkoobszarowe w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Kolejne cechy informują o potencjale produkcyjnym i zaliczają się do cech typu produkcyjnego. Oceniano powierzchnię UR, udział gruntów dzierżawionych, udział użytków zielonych oraz jakość gleb mierzona wskaźnikiem bonitacji gleb. Średni obszar w grupie przedsiębiorstw ze stylem autokratycznym był mniejszy o 140 ha od średniego obszaru przedsiębiorstw ze stylem demokratycznym, w których wynosił 718 ha. Mniej gruntów dzierżawionych było w grupie przedsiębiorstw ze stylem autokratycznym (69%). Różnica wynosiła 18 punktów procentowych. Obszar użytków rolnych, będący w dysponowaniu przedsiębiorstw w badanym okresie zmienił się nieznacznie. Wystąpiła tendencja spadkowa użytkowanego obszaru, jednak spadek ten nie przekroczył 2% powierzchni UR w stosunku do roku bazowego. Zmiany obszaru wynikały przede wszystkim z rezygnacji z gruntów gorszej jakości. Analizując zasoby ziemi badanych przedsiębiorstw, należy zwrócić uwagę na zmiany w zakresie tytułu prawnego do użytkowanych gruntów. Wskaźnik udziału dzierżaw w analizowanych grupach przedsiębiorstw w kolejnych latach był coraz niższy. W przedsiębiorstwach ze stylem autokratycznym trend spadku wskaźnika udziału dzierżaw był silniejszy. Tak kształtujący się poziom wskaźnika udziału dzierżaw oraz niewielkie zmiany powierzchni UR informują, że zarządzający przedsiębiorstwami nie zmieniali w radykalny sposób rozmiarów gospodarstw oraz kupowali dzierżawioną ziemię. Jakość gleb porównywanych grup przedsiębiorstw była mało zróżnicowana. W obu analizowanych grupach wskaźnik bonitacji gleb był na tym samym poziomie i oznaczał średnią jakość gleb. Udział użytków zielonych w obu analizowanych grupach był niewielki i sięgał kilku procent w strukturze UR.

Podsumowując analizę grup przedsiębiorstw wyróżnionych pod względem niezależnych od gospodarującego warunków gospodarowania uznano, że mimo zaobserwowanych różnic dotyczących niektórych cech, można przystąpić do oceny różnic w sytuacji ekonomiczno-finansowej.

Analiza ekonomiczna grup przedsiębiorstw z odmiennymi stylami kierowania

Przedsiębiorstwa, w których funkcjonował demokratyczny styl kierowania, posiadały majątek o większej wartości, niż te ze stylem autokratycznym. Podyktowane było to w głównej mierze większym obszarem, jakim dysponowały podmioty gospodarujące w tej grupie. Średni wskaźnik relacji majątku trwałego do obrotowego był dużo niższy w przedsiębiorstwach ze stylem demokratycznym (0,69), niż ze

Tabela 1. Przeciętna struktura majątku w latach 2001-2007

Aktywa	Struktura majątku	
	wartość [tys. zł]	udział [%]
	Średnia artmetyczna*	
Przedsiębiorstwa ze stylem demokratycznym (N = 12)		
Trwałe	1436	41
Obrotowe	2096	59
Razem	3532	100
Przedsiębiorstwa ze stylem autokratycznym (N = 21)		
Trwałe	1790	55
Obrotowe	1437	45
Razem	3227	100

*Średnia arytmetyczna obejmuje dane za lata 2001-2007.

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań F-02.

stylem autokratycznym (1,25). Odwrotna relacja między podstawowymi składnikami aktywów wykazanymi w bilansie była związana przede wszystkim z różnym udziałem gruntów dzierżawionych (tab. 1).

Udział kapitałów własnych w strukturze kapitałów ogółem w obu grupach przedsiębiorstw był odmienny. Większy o prawie 14 p.p. udział funduszy własnych odnotowano w podmiotach ze stylem autokratycznym. W podmiotach z demokratycznym stylem kierowania zaobserwowano wzrost udziału funduszy własnych w kapitałach – z 19,4 w 2001 roku do 36,3% w 2007 roku (o 16,9 p.p.). Wzrost udziału kapitałów własnych w finansowaniu działalności dotyczył także, przedsiębiorstw ze stylem autokratycznym. Na początku analizowanego okresu w grupie podmiotów zarządzanych autokratycznie udział funduszy własnych wynosił 38,2%, a w ostatnim roku – 45,0%, oznacza to wzrost o 6,8 p.p. Zobowiązania, kredyty i pożyczki dominowały jako pozycja pasywów w obu grupach przedsiębiorstw. W struktu-

Tabela 2. Przeciętna struktura pasywów w latach 2001-2007

Wyszczególnienie	Struktura pasywów dla przedsiębiorstw [%]	
	ze stylem demokratycznym (N = 12)	ze stylem autokratycznym (N = 21)
	Średnia artmetyczna *	
Kapitały własne	30,1	44,0
Zobowiązania, kredyty i pożyczki	58,5	46,9
Fundusze specjalne	0,5	0,3
Rezerwy i inne pasywa	1,0	1,5
Wynik finansowy	9,9	7,3
Razem pasywa	100,0	100,0

* jak w tab. 1.

Źródło: jak w tab. 1.

rze pasywów udział funduszy celowych ulegał zmniejszeniu, a funduszy rezerwowych wzrastał. Oba fundusze łącznie nie przekraczały 2,7% udziału w pasywach. Wynik finansowy dla przedsiębiorstw ze stylem demokratycznym, średnio w strukturze kształtował się na poziomie 9,9% wartości kapitałów ogółem, a dla przedsiębiorstw ze stylem autokratycznym – 7,3% (tab. 2).

Przedsiębiorstwa podzielone ze względu na funkcjonujący w nich styl kierowania, różniły się wielkością uzyskanych w ciągu roku obrotowego przychodów ze sprzedaży. Sprzedaż była wyższa o 987 tys. zł w przedsiębiorstwach ze stylem demokratycznym. Wartość zysku netto w przedsiębiorstwach ze stylem demokratycznym była również wyższa, niż w przedsiębiorstwach drugiej grupy. Przedsiębiorstwa ze stylem demo-

Tabela 3. Poziom przychodów, kosztów i wyników finansowych

Wyszczególnienie	Ważniejsze informacje o finansach w przedsiębiorstwach [tys. zł] ze stylem:	
	demokratycznym (N=12)	autokratycznym (N=21)
Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	3482	2495
Koszty działalności operacyjnej	3474	2509
Zysk/Strata ze sprzedaży	8	-8
Pozostałe przychody operacyjne	467	374
Pozostałe koszty operacyjne	49	58
Zysk/Strata z działalności operacyjnej	426	292
Przychody finansowe	20	25
Koszty finansowe	64	52
Zysk/Strata z działalności gospodarczej	381	276
Zyski/Straty nadzwyczajne	8	2
Zysk/Strata brutto	389	278
Podatek dochodowy	3	5
Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0	0
Zysk/strata netto	386	273

Źródło: jak w tab. 1.

Tabela 4. Wybrane wskaźniki efektywności gospodarowania

Rodzaj wskaźnika	Wskaźniki gospodarowania przedsiębiorstwa [tys. zł]	
	ze stylem demokratycznym (N = 12)	ze stylem autokratycznym (N = 21)
	Średnia arytmetyczna*	
Rentowności		
Aktywów	0,10	0,08
Kosztów ogółem	0,17	0,12
Kapitału własnego	0,34	0,13
Płynności finansowej		
Bieżącej	3,32	2,57
Szybkiej	1,44	1,12
Gotówkowej	0,32	0,38
Sprawności działania		
Obrotowości należności	11,1	8,9
Obrotowości zapasów	3,4	4,2
Płatności zobowiązań w dniach	158	236
Wydajność pracy 1 pełnozatrudnionego [tys. zł]	160	169
Zadłużenia i zdolności do obsługi długu		
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	0,69	0,52

* oznaczenia: jak w tab. 1.

Źródło: opracowanie własne na podstawie formularzy deklaracji na podatek rolny DR-1 oraz sprawozdań F-02 uzupełnionych o informacje z wewnętrznych zapisów księgowych.

wskaźnik rentowności kapitału własnego. Pozytywnym zjawiskiem był wysoki poziom wskaźnika płynności bieżącej w obu grupach przedsiębiorstw, zbliżający się lub przekraczający standardowe wielkości uznawane przez analityków finansowych. W obu analizowanych grupach zanotowano również tendencję wzrostową tego wskaźnika. Z wcześniejszej analizy wynika, że w badanych przedsiębiorstwach największy udział w aktywach obrotowych stanowiły zapasy. Ta grupa aktywów prowadziła do zamrażania środków pieniężnych. Zjawisko to jest widoczne również przy porównaniu wskaźników bieżącej płynności z pozostałymi wskaźnikami płynności. Wskaźniki płynności bieżącej przewyższały kilkakrotnie wskaźnik płynności szybkiej oraz gotówkowej. Wydłużenie okresu przechowywania zapasów produktów gotowych, np. zbóż nie musi być błędem, może być celowym działaniem. Rynek rolny nie jest rynkiem przewidywalnym i osiągnięcie wyższych cen na wiosnę nie jest pewne. Znacząco wyższy wskaźnik płynności szybkiej odnotowano w przedsiębiorstwach ze stylem demokratycznym. Wyższą płynność gotówkową osiągnęły przedsiębiorstwa pod kierownictwem autokratów (tab. 4).

Analiza wskaźników obrotowości należności oraz zapasów potwierdza wcześniejsze sygnały o trudnościach w racjonalnym gospodarowaniu tymi składnikami majątku. Wskaźniki obrotowości należności pogarszały się w badanym okresie w obydwóch grupach, co wskazuje na narastanie problemu ze sprawnością ściągania należności. W przedsiębiorstwach ze stylem autokratycznym wskaźniki obrotowości należności były niższe niż w drugiej grupie podmiotów. Kierownicy o demokratycznych stylach kierowania korzystniej kształtowali politykę należności i zobowiązań. Poziom obrotowości zapasów był podobny w analizowanych grupach, chociaż nieco wyższy przeciętny wskaźnik, i lepszą sytuację pod tym względem, miały przedsiębiorstwa ze stylem autokratycznym. W tych przedsiębiorstwach wyższa była również wydajność pracy jednego zatrudnionego.

Wnioski

1. Badane wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolnicze, jako jednostki w pełni skomercjalizowane, nastawione były na realizację celów ekonomicznych. Dążyły do osiągnięcia tych celów w odmienny sposób, ponieważ były zróżnicowane pod względem potencjału produkcyjnego oraz organizacji produkcji. Podstawowym instrumentem umożliwiającym zorganizowanie gospodarstw była dzierżawa rolnicza. Poza typową produkcją rolniczą przedsiębiorstwa uzupełniały swoje przychody z działalności przetwórczej, usługowej i handlowej.

kratycznym uzyskały średnio lepszy wynik finansowy z podstawowej działalności gospodarczej, mierzony wynikiem osiąganym na sprzedaży produktów, a także z działalności operacyjnej. Lepsza sytuacja w sferze działalności finansowej była w przedsiębiorstwach ze stylem autokratycznym. W przedsiębiorstwach kierowników o stylu autokratycznym odnotowano wyższe przychody finansowe, natomiast koszty związane z obsługą zadłużenia były niższe. Zyski i straty nadzwyczajne, podobnie jak podatki, nie wpłynęły w znaczący sposób na wielkość wypracowanego zysku w obu grupach przedsiębiorstw (tab. 3).

Rentowność aktywów była nieco wyższa w przedsiębiorstwach kierowników stosujących demokratyczne style kierowania. Korzystniej prezentowała się w tych podmiotach również rentowność kosztów ogółem oraz

2. Menedżerowie stosujący demokratyczny styl kierowania uzyskiwali lepsze wyniki ekonomiczne, niż stosujący style autokratyczne.
3. W przedsiębiorstwach ze stylem demokratycznym częściej korzystano się z kapitałów obcych niż w przedsiębiorstwach z autokratycznym stylem kierowania. Miało to swoje odzwierciedlenie w większym udziale zadłużenia oraz większym udziale dzierżawionych gruntów. W przedsiębiorstwach kierowników demokratów lepiej wykorzystano efekt dźwigni finansowej i osiągnięto wyższą efektywność aktywów oraz kapitału własnego. Wykorzystanie dzierżawy gruntów umożliwiło uzyskanie w tych przedsiębiorstwach większego udziału aktywów obrotowych i tym samym uzyskanie bardziej elastycznej struktury aktywów.

Literatura

- Bednarski A.** 1998: Zarys teorii organizacji i zarządzania. TONiK, Toruń, s. 197.
- Bielski I.** 2007: Zasoby ludzkie w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa produkcyjnego. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3/4(55/56), s. 77.
- Biesaga-Słomczyńska J.** 2006: Wyznaczniki nowej roli menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. [W:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji, determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw (red. M. Juchniewicz). Cz. 1. Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn, s. 258-259.
- Guzewicz W., Kagan A., Zdzieborska M.** 2006: Sytuacja produkcyjno-ekonomiczna dzierżawców gospodarstw rolnych. *Zag. Ekon. Rol.*, nr 4(309), s. 44.
- Kożusznik B.** 2005: Wpływ społeczny w organizacji. PWE, Warszawa, s. 102.
- Król H., Ludwiczyski A.** 2007: Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3/4(55/56), s. 97.
- Kulawik J.** 2007: Wybrane aspekty efektywności rolnictwa. *Zag. Ekon. Rol.*, nr 1, s. 4,11.
- Kulawik J.** 2008: Efektywność finansowa w rolnictwie. Istota, pomiar i perspektywy. *Zag. Ekon. Rol.*, nr 2, s. 97.
- Mroziewski M.** 2005: Style kierowania i zarządzania, wybrane koncepcje. Difin, Warszawa, s. 23.
- Piotrkowski K.** (red.) 2006: Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku. Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa, s. 191.
- Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2006 r. 2007: GUS, [www.stat.gov.pl].
- Rad A., M., M., Yarmohammadian M. H.** 2006: A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, vol. 19, No. 2, s. 11.
- Wasilewski M.** 2006: Kondycja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstw rolniczych o różnych formach prawnych zagospodarowania ziemi. [W:] Efektywność źródłem bogactwa narodów. Wyd. SWSPiZ w Łodzi, AE we Wrocławiu, Łódź-Wrocław, s. 274.
- Wielicki W., Baum R.** 2008: Zmiany w zarządzaniu oraz dalszy rozwój przedsiębiorstw rolnych. *Rocz. Nauk Roln.*, seria G, t. 95, z. 1, s. 31-32.
- Woś A.** 2002: Wystąpienia uczestników dyskusji panelowej, materiały konferencyjne, konferencja: „Przekształcenia własnościowe w rolnictwie – 10 lat doświadczeń”. Wyd. SGGW, Warszawa, s. 106-107.
- Ziętara W.** 2000: Dzierżawa ziemi, jej funkcjonowanie i kierunki zmian w opiniach dzierżawców. [W:] Znaczenie dzierżawy w rolnictwie polskim. Praca zbiorowa (red. E. Niedzielski). Wojewódzki Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Olsztynie, Olsztyn, s. 19.

Summary

The main aim of the dissertation was to enquire into the impact of types of management on economic and financial situation of agricultural enterprises. Type of management is one of non-material factors, it impacts on effectiveness of enterprises. Management style is a tool in the hands of a manager. Managers, by using appropriate styles of management, motivate the workers, influence their situation and stimulate them to trigger motives that make the employees act according to the aims set by the manager. Data from accountancy have been used to measure economic and financial situation. Types of management have been identified using Reddin's method.

Adres do korespondencji:

dr inż. Anna Jakubczak
 Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy
 Katedra Ekonomiki, Organizacji i Zarządzania
 al. Prof. S. Kaliskiego 7 bud. 3.1
 85-796 Bydgoszcz
 tel. (52) 340 80 13
 e-mail: ajakubczak@utp.edu.pl