



CZYNNIKI MOTYWUJĄCE CZŁONKÓW GRUP PRODUCENTÓW ROLNYCH DO WZROSTU ZAANGAŻOWANIA W DZIAŁANIA PODEJMOWANE PRZEZ GRUPĘ

Agata Warmińska

Politechnika Rzeszowska im. I. Łukasiewicza
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Początek XXI wieku to czas wzmożonego powstawania nowego modelu gospodarowania – sieci przedsiębiorstw. Proces ten ma także miejsce na rynku rolnym, gdzie producenci rolni tworzą sieci nazywane grupami producentów rolnych. Głównym celem działania przedmiotowych grup jest poprawa pozycji konkurencyjnej oraz wzrost siły przetargowej w transakcjach kupna i sprzedaży. Polska w porównaniu z krajami Unii Europejskiej charakteryzuje się niską dynamiką zmian liczby zarejestrowanych grup producentów rolnych. Powodzenie rynkowe oraz rozwój grup producenckich zależy w dużym stopniu od zaangażowania członków grupy, pracy zespołowej, odpowiedniej motywacji oraz świadomości, że ich praca wpływa na realizację celu grupy. Celem artykułu jest próba identyfikacji czynników motywujących członków grupy producentów rolnych do większego zaangażowania w sprawy grupy, w opinii osób zarządzających.

Słowa kluczowe: : motywacja, grupa producentów rolnych, zaangażowanie

DOI: 10.17512/znpcz.2017.1.1.04

Wprowadzenie

W istniejących obecnie warunkach decyzje podejmowane przez producentów rolnych związane są z dużym poziomem niepewności oraz spekulacji w stosunku do możliwych scenariuszy rozwoju. Producenci rolni muszą odpowiedzieć sobie na pytanie: czy są w stanie samodzielnie, przez okres kilku najbliższych lat, osiągnąć stały rozwój oraz wypracowywać zysk? Niestety, na niezależność na rynku mogą sobie pozwolić wyłącznie producenci posiadający wystarczający potencjał rozwojowy. Właściciele małych gospodarstw rolnych, aby zmniejszyć niepewność i zwiększyć siłę konkurencyjną, tworzą masę krytyczną, łącząc siły z właścicielami podobnych gospodarstw. Współpraca odbywa się poprzez grupy producentów rolnych, będące dobrowolnym związkiem producentów produktu lub grup produktów. Pozytywne efekty wzajemnego współdziałania są możliwe jedynie pod warunkiem aktywnego zaangażowania się wszystkich współpracujących członków. Do osiągnięcia stanu pełnego zaangażowania niezbędne jest odpowiednie motywowanie. Ze względu na to, iż producenci rolni pełnią dwojaką rolę – są członkami grupy, będąc jednocześnie osobami zarządzającymi własnymi gospodarstwami rolnymi – przed liderem grupy stoi trudne zadanie ustalenia potrzeb poszczegól-

nych jednostek oraz wyboru właściwego sposobu motywowania, zapewniającego osiągnięcie założonych celów grupy.

Celem artykułu jest próba identyfikacji czynników, które wpływają motywująco na członków grup producenckich, efektem czego jest wzrost ich zaangażowania w sprawy grupy.

Specyfika funkcjonowania grup producentów rolnych

Początek XXI wieku charakteryzuje wysoki stopień umiędzynarodowienia i globalizacji. Zachodzące procesy są m.in. efektem rozwoju nowych technologii, wzrostu efektywnego popytu, zwiększenia wymagań odbiorców. Wraz z rozwojem procesu globalizacji następuje spotęgowanie intensywności konkurencji, zarówno wewnętrznej (krajowej, lokalnej, sektorowej), jak też zewnętrznej (międzynarodowej). Umiędzynarodowienie stanowi dla przedsiębiorstw, w tym z sektora rolnego, szansę ekspansji na nowe rynki, ale równocześnie jest zagrożeniem w postaci konieczności konkurowania z dużymi korporacjami ponadnarodowymi (Pierścionek 2011, s. 351-366). W celu podwyższenia potencjału konkurencyjnego producenci rolni, przede wszystkim „drobni”, podejmują oddolną inicjatywę, organizując się w „grupy producentów”. Grupy producentów rolnych to tworzone dobrowolnie organizacje rolnicze, które funkcjonują w oparciu o przepisy Ustawy z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz.U. 2000 nr 88 poz. 983, z późn. zm.). Głównym celem organizowania się rolników w grupy jest dostosowanie oferty rynkowej pod względem ilościowym i jakościowym do wymogów odbiorców, poprawa efektywności gospodarowania, wspólne organizowanie sprzedaży oraz ochrona środowiska. Ustawa wskazuje, kto może zostać członkiem grupy. Mogą to być osoby fizyczne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej oraz osoby prawne prowadzące gospodarstwo rolne w rozumieniu przepisów o podatku rolnym lub prowadzące działalność rolniczą w zakresie działów specjalnych produkcji rolnej. Producenci rolni wchodzący w skład grupy pozostają autonomiczni w kwestii zarządzania własnym gospodarstwem rolnym. Członkowie grupy są często zróżnicowani np. pod względem wielkości prowadzonego gospodarstwa, skali i charakteru produkcji, siły ekonomicznej oraz motywów związanych z przynależnością do grupy. W opinii M. Halamskiej (Halamska 2011, s. 50-52) motywacja uczestnictwa mieszkańców wsi, w tym rolników, w zbiorowych działaniach jest często „egoistyczna” i zależna od „gratyfikacji bezpośredniej”. Według J.M. Lichtarskiego i in. (Lichtarski, Piórkowska, Ćwik 2016, s. 292-293) w organizacjach sieciowych, w tym w grupach producentów rolnych, podmioty wchodzące w ich skład można podzielić na:

- zaangażowane w działania na rzecz wspólnego dobra wszystkich uczestników sieci;
- angażujące się częściowo w działania sieci („bilans wysiłków i korzyści” musi być równy);
- niepodjemujące działań na rzecz sieci, lecz wyłącznie oczekujące korzyści z tytułu przynależności do sieci.

Na trwałość i możliwość rozwoju grupy producentów rolnych ma wpływ posiadany potencjał produkcyjny, popyt na oferowane produkty, ale przede wszystkim chęć do współpracy, motywacja i poziom zaangażowania jej członków w prowadzone działania.

Idea motywowania

Podstawą wartościowej współpracy jest interakcja oraz integracja wśród zainteresowanych stron. Zaangażowanie ludzi w wykonywaną pracę uzależnione jest od wielu elementów oraz mechanizmów. To, w jakim stopniu jednostka angażuje się w wykonywaną pracę oraz na ile jest podatna na wpływy, zdeterminowane jest przez tzw. gotowość do pracy, na którą składają się współzależne czynniki: zdolność do pracy (umiejętności, zdrowie, kwalifikacje i kompetencje) oraz chęci do pracy.

Poziom zaangażowania ludzi w działania organizacji jest zależny od motywacji, jaką posiadają (Kozłowski 2010, s. 7). Stopień zaangażowania można zwiększyć poprzez odpowiednie psychologiczne i psychofizyczne oddziaływanie na jednostkę.

W przeciągu wielu lat naukowcy stworzyli wiele teorii oraz definicji motywowania. Zestawienia definicji motywowania według wybranych autorów podjęła się A. Walecka (Walecka 2012, s. 325-326) (Tabela 1).

Tabela 1. Definicje pojęcia „motywowanie” według wybranych autorów

Autor	Definicja
J.S. Borkowska	Motywowanie to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celu motywującego.
W. Adamus	Motywowanie to umiejętność rozbudzenia drzemiącej w pracownikach gotowości do podjęcia określonego działania i wykrzesania z nich wysiłku intelektualnego i fizycznego, niezbędnego do osiągnięcia celów organizacji.
H. Bieniok i zespół	Motywowanie polega na wpływaniu na podstawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy (pobudki) działania uruchamiające jego aktywność.
R.W. Griffin	Motywowanie to zbiór sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób.
M. Armstrong	Motywowanie polega na takim wpływaniu na innych, by poruszali się w pożądanym przez nas kierunku.
T. Oleksyn	Motywowanie ma charakter osobowy i jest zorientowane na kreowanie wyższej efektywności pracy oraz kształtowanie takich postaw i zachowań, na których zależy pracodawcy i osobom zarządzającym w jego imieniu.
J. Penc	Motywowanie jest zespołem oddziaływań ukierunkowanych na spowodowanie osiągnięcia zamierzonych celów i efektów oraz oczekiwanych postaw i zachowań ludzi w organizacji. Sprowadza się ono do stwarzania takich sytuacji i operowania takimi wartościami, które zachęcałyby pracowników do podejmowania działań służących osiągnięciu celów i wykonywaniu zadań przedsiębiorstwa, a jednocześnie umożliwiałyby zaspokojenie ich potrzeb.

Źródło: (Walecka 2012, s. 325-326)

Motywowanie polega na kształtowaniu zachowań zgodnych z celami organizacji (Jończyk 2008, s. 265). Początkiem procesu motywowania jest potrzeba. Bardzo ważną rolę w procesie motywowania odgrywa lider. Cechą dobrego przywódcy jest umiejętność angażowania pracowników w realizację celów organizacji (Czarnecka 2011, s. 77). Jego zadanie polega na oddziaływaniu na pracownika tak, aby ten maksymalizował swoje wysiłki, pracując ciągle w sposób efektywny (Griffin 2004, s. 518). Powodzenie organizacji w największym stopniu zależy bowiem od zaangażowania pracowników. Należy jednak pamiętać, iż motywowanie jest trudnym do scharakteryzowania i złożonym procesem (Lichtarski 2012, s. 65). Problem może stanowić motywowanie osób, które są nie tylko członkami danej organizacji, lecz jednocześnie są liderami w innych organizacjach. Przykład stanowią grupy producentów rolnych, których członkowie są równocześnie właścicielami gospodarstw rolnych.

W literaturze przedmiotu opisano różnorodne podejścia do motywowania. W podejściu tradycyjnym najważniejszym czynnikiem motywacyjnym są pieniądze. Podejście od strony stosunków międzyludzkich charakteryzuje nacisk na iluzoryczne współuczestnictwo pracowników np. w podejmowaniu decyzji. Z kolei cechą charakterystyczną podejścia od strony zasobów ludzkich jest tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej i zachęcanie pracowników do faktycznego uczestnictwa w działaniach firmy. Centrum podejścia do motywowania od strony treści stanowią dwie teorie motywacji, tj. teoria hierarchii potrzeb oraz teoria dwuczynnikowa. Pierwsza teoria opiera się na założeniu, iż podstawowym mechanizmem motywacyjnym są potrzeby człowieka. Najbardziej znaną wśród teorii potrzeb jest piramida potrzeb Masłowa. Piramida zawiera pięć poziomów potrzeb: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji. W opinii A. Masłowa (Maslow 2006, s. 62-138) ludzie postępują według dwóch zasad: deficytu (dążenia ludzi związane są z chęcią zaspokojenia potrzeby niezaspokojonej) oraz rozwoju (ludzie są motywowani przez niezaspokojoną, najniższą w hierarchii potrzebę). Dopiero po zaspokojeniu potrzeb fizjologicznych, stanowiących podstawę piramidy, są motywowani do zaspokajania innych potrzeb. Zaproponowana przez Masłowa koncepcja była poddawana krytyce. Jednym z zarzutów był fakt, iż wraz z rozwojem osobowości człowieka ulega zmianie podejście do zaspokajania potrzeb. Wśród innych wymieniano m.in. wpływ różnic kulturowych na hierarchię potrzeb. Odpowiedź na uwagi pojawiające się w odniesieniu do teorii potrzeb Masłowa pojawiła się w postaci teorii ERG, której twórcą jest C. Alderfer. Według tej koncepcji potrzeby ludzkie zostały zakwalifikowane do trzech kategorii: egzystencji, kontaktów społecznych oraz rozwoju. W teorii ERG przyjęto założenie, że czynnikiem motywującym ludzkie działanie może być jednocześnie kilka kategorii potrzeb. Jeżeli dana jednostka nie zaspokoi określonej potrzeby, wówczas w wyniku frustracji zejdzie do niższego poziomu w poszukiwaniu możliwości zaspokojenia potrzeb niższego rzędu. Jak twierdzi L. Koziół (Koziół 2002, s. 42), dzięki teorii ERG kierownik może w sposób elastyczny reagować na pojawiające się niezadowolenie pracowników, wynikające z niezaspokojenia potrzeb. Zadowolenie lub niezadowolenie z pracy stanowi podstawę kolejnej teorii, noszącej nazwę dwuczynnikowej teorii F. Herzberga. Według F. Herzberga na odczucia względem

wykonywanej pracy mają wpływ dwa niezależne zestawy czynników. Do czynników motywujących i wpływających na wzrost zadowolenia pracowników zaliczył: możliwość awansu, rozwój osobisty, uznanie, odpowiedzialność oraz samą pracę. Natomiast wśród czynników najczęściej kojarzących się pracownikom z niezadowolaniem wymienił czynniki higieny psychicznej (warunki pracy, relacje w miejscu pracy, poziom wynagrodzenia, bezpieczeństwo, polityka i organizacja firmy). Autor teorii zauważył także, iż nawet całkowite wyeliminowanie czynników higieny nie wpłynie na motywację pracowników. Można ich zmotywować poprzez intensyfikację czynników satysfakcji (Sajkiewicz, Sajkiewicz 2002, s. 202). Opisane teorie potrzeb opierają się na potrzebach ludzi i stanowią podstawę do skutecznego tworzenia systemu motywacyjnego. Liderzy chcący motywować pracowników w oparciu o założenia tych teorii powinni zdobyć odpowiednią wiedzę na temat potencjału zatrudnionych pracowników oraz specyfiki organizacji, w której pracują.

Koncepcją umożliwiającą zrozumienie sposobu zarządzania motywacją jest teoria procesu. Fundamentem tej teorii jest założenie, że na zachowanie pracowników mają wpływ zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Wśród najczęściej wymienianych podejść do motywowania od strony procesu należą następujące teorie: oczekiwań, sprawiedliwości i ustalania celów (Stoner, Freeman, Gilbert Jr. 2001, s. 439-447).

Teoria oczekiwań opiera się na czterech założeniach. Po pierwsze, pracownicy, przychodząc do firmy, mają konkretne oczekiwania odnośnie potrzeb i motywacji, często będące rezultatem wcześniejszych doświadczeń. Po drugie, należy założyć, że zachowania pracowników są wynikiem ich świadomego wyboru, wynikającego z wolności wyboru i przeprowadzonej kalkulacji. Po trzecie, ludzie mają konkretne oczekiwania w stosunku do pracodawcy odnośnie: bezpieczeństwa, pracy, awansu, wynagrodzeń. Po czwarte, ludzie będą dokonywali selekcji pomiędzy alternatywami tak, aby dokonany wybór przyniósł im optymalne korzyści. Motywacja pracownika jest możliwa do momentu, gdy wierzy on, że jego wysiłek doprowadzi do osiągnięcia akceptowalnej wydajności, osiągnięte wyniki zostaną odpowiednio nagrodzone, zaś wzrost wydajności będzie prowadzić do wzrostu wynagrodzenia (Lunenburg 2011a, s. 1-2). Motywowanie poprzez wzrost wynagrodzeń odnosi pozytywny skutek jedynie wtedy, gdy aby zdobyć nagrodę, warto włożyć wysiłek (Armstrong 2000, s. 115-116).

Zdaniem J. Adamsa (Adams 1963, s. 422-436), twórcy teorii motywacji opartej na sprawiedliwości, „obecność nierówności motywuje osoby w celu osiągnięcia równości lub ograniczenia nierówności, zaś siła motywacji do tego działania ulega zmianie bezpośrednio z ilością nierówności”. Według tej teorii ludzie porównują swoje osiągnięcia oraz nagrodę za wysiłek, jaki włożyli w wykonaną pracę, do osiągnięć i nagród innych osób. W efekcie subiektywnej oceny odczuwają w różnym stopniu poczucie sprawiedliwości lub jego brak. Wzrost poczucia sprawiedliwości może wpłynąć na wzrost motywacji pracownika.

Dużym zainteresowaniem cieszy się teoria motywacji autorstwa E. Locka, nazywana teorią wyznaczania celów. Teoria skupia uwagę na relacji zachodzącej pomiędzy celami a zaangażowaniem. Najbardziej efektywne działania zachodzą wówczas, gdy cele są jasno sprecyzowane i znane pracownikom. Cele mają wsze-

chobecny wpływ na zachowania pracowników i wydajność w organizacji (Lunenburg 2011b, s. 1-6). Konkretnie i ambitne cele to czynnik motywacyjny zarówno dla grupy, jak i indywidualnych pracowników. Współcześnie w wielu organizacjach realizacja zadań zleca jest pracownikom tworzącym zespół projektowy, dlatego proces motywowania jest bardziej skuteczny, gdy cele indywidualne są zbieżne z celami zespołu.

Latham i Ernst (Latham, Ernst 2006, s. 191-194), na podstawie analizy dotychczasowych badań i teorii, prognozują sposoby motywowania pracowników w organizacjach XXI wieku. Zdaniem wymienionych autorów w przyszłości największy wpływ na motywację pracowników będą miały: przywództwo, podświadome cele, neuromotywacja oraz duchowość. W obliczu coraz bardziej niestabilnego, niepewnego oraz złożonego otoczenia przywództwo nie będzie postrzegane wyłącznie przez pryzmat wyjątkowych cech lub umiejętności jednego lidera, lecz poprzez zbiorowe działania oraz zaangażowanie wszystkich członków organizacji. Istotną rolę w motywowaniu będzie miało zarządzanie poziomem podświadomym w sposób pozwalający na realizację wyznaczonych celów. Osiągnięcie założonych efektów (motywacji) możliwe będzie dzięki wykorzystaniu technik neuro, służących modyfikowaniu dotychczasowych wzorców postrzegania oraz myślenia. Innym sposobem motywowania, mającym na celu pokonanie barier intelektualnych, emocjonalnych oraz fizycznych, jest rzeczywistość duchowa. Podstawę tej rzeczywistości stanowi wiara. Dzięki mocnej wierze podświadomość człowieka, niezależnie od jego obiektywnego nastawienia, będzie się kierować wyłącznie wskazaną sugestią (Murphy 2007, s. 72-77).

Jak twierdzą Verner, Babar, Cerpa, Hall i Beecham (Verner i in. 2014, s. 115), pomimo iż motywowanie w organizacjach jest ważne, zdarzają się organizacje, które nie wiedzą, iż można je zastosować do wzrostu zadowolenia pracowników, a tym samym ich zaangażowania w podejmowane działania. Dlatego istotna jest eksploracja szczególnie tych czynników, które charakteryzuje największa moc motywacyjna.

Metodyka i wyniki badań

Jak wspomniano we wstępie, celem głównym niniejszego artykułu jest rozpoznanie i opisanie czynników motywacyjnych przyczyniających się do wzrostu zaangażowania producentów rolnych w działalność grupy. W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano odpowiedź na pytanie: co, zdaniem lidera grupy, skłania producentów rolnych zrzeszonych w grupach do zwiększenia aktywnego udziału w ich działaniu? Punkt wyjścia dla prowadzonych badań w formie wywiadów pogłębionych stanowiło określenie grupy respondentów. Wywiady przeprowadzono w okresie listopad 2013 r. – styczeń 2014 r., do badań zaproszono liderów wszystkich (36 osób) grup producentów rolnych wpisanych do rejestru prowadzonego przez Marszałka Województwa Podkarpackiego (stan na 31.08.2013 r.). Zgodę na przeprowadzenie wywiadu wyraziło 26 osób. Dobór próby miał charakter celowy, indywidualny.

Przeprowadzone rozmowy pozwoliły na opracowanie listy najważniejszych czynników, które w subiektywnej opinii liderów mogą motywować producentów rolnych działających w grupach do większego zaangażowania w sprawy grupy. Najczęściej wskazywane czynniki wyodrębniono na podstawie dogłębnej analizy zapisów wywiadów.

Wyniki badań ujęto w Tabeli 2.

Tabela 2. Lista najważniejszych czynników wpływających na wzrost zaangażowania członków grup producentów rolnych

Lp.	Czynnik motywujący	Liczba wskazań (n = 26)
1.	Poprawa produktywności gospodarstwa rolnego	26
2.	Możliwość rozwoju (szkolenia, wzajemna wymiana wiedzy itd.)	20
3.	Wzajemne zaufanie	25
4.	Zaangażowanie w równym stopniu wszystkich zainteresowanych stron	21
5.	Dostęp do nowoczesnych technologii	15
6.	Dobra atmosfera w grupie	25
7.	Obawa przed karą	10
8.	Współdziałanie w podejmowaniu ważnych decyzji	18
9.	Łatwiejszy dostęp do nowych odbiorców i dostawców	5
10.	Możliwość pozyskania zewnętrznego wsparcia finansowego	8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Z analizy zebranego materiału wynika, że ważnym czynnikiem zachęcającym do większego zaangażowania w pracę grupy jest poprawa produktywności gospodarstwa rolnego. Podmioty, współpracujące w grupie producenckiej, dzięki łatwiejszemu dostępowi do urzędów, specjalistycznych usług, rozwiązań stosowanych przez innych członków grupy, mogą odpowiednio zaplanować procesy logistyczne, a dzięki temu ograniczyć koszty transakcyjne. Poziom zaangażowania indywidualnego producenta jest tym większy, im wyższą produktywność zapewnia współpraca.

Powyższe dane wskazują, że kolejnym ważnym czynnikiem wymienianym przez badanych jest możliwość rozwoju dzięki szkoleniom oraz wzajemnej wymianie wiedzy i informacji. Szansę udziału zrzeszonym producentom w specjalistycznych szkoleniach i doradztwie o odpowiednio wysokim poziomie merytorycznym oraz zdobycie często poufnych informacji daje współpraca w grupach proaktywnych. Rezultaty badań wskazują na zaufanie jako czynnik determinujący nie tylko wolę współpracy, lecz także zachęcający członków grupy producenckiej do podejmowania działań. Zdaniem badanych profesjonalni liderzy kreujący dobrą atmosferę są częściej obdarzani przez grupę zaufaniem, dzięki temu łatwiej mogą wpływać na wzrost uczestnictwa zrzeszonych producentów w działaniach podejmowanych przez grupę.

Podczas wywiadów pojawił się również pogląd, iż istotnym czynnikiem zachęcającym do tego, aby utożsamiać się z grupą i mocniej angażować we współpracę, jest wzajemność, wyrażająca się w przekonaniu, że wszystkie zainteresowane współdziałaniem strony są równie mocno zaangażowane w działania grupy, zaś współpraca przebiega w poczuciu koherencji i przyjemnej atmosfery. W wypowiedziach badanych osób pojawiła się także opinia, że częściej w działania grupy angażują się producenci, którzy mogą korzystać z „materialnych” efektów współdziałania, takich jak nowoczesna infrastruktura oraz dostęp do nowych technologii.

Przeprowadzone badania umożliwiły identyfikację czynników, które najczęściej motywują producentów rolnych do większego zaangażowania w sprawy grupy.

Podsumowanie

Z przeprowadzonej w artykule analizy wynika, że system motywacyjny w analizowanych grupach producentów rolnych opiera się na stosowaniu wobec członków grupy środków zachęty i perswazji. Liderzy grup preferują motywację pozytywną, uznając, iż wzrost zaangażowania członków w działania grupy można osiągnąć poprzez zapewnienie dobrej atmosfery, możliwość rozwoju oraz wzajemne zaufanie. W opinii autorki, szczególnie w odniesieniu do członków grupy czerpiących korzyści, lecz niewywiązujących się należycie z działań realizowanych przez grupę, należy stosować również motywację za pomocą bodźców negatywnych. Trzeba jednak pamiętać o tym, iż ze względu na specyfikę organizacyjną grup, jak też indywidualność osobową producentów rolnych konieczne jest stosowanie podejścia sytuacyjnego, uwzględniającego aktualne warunki.

Biorąc pod uwagę fakt, iż w literaturze przedmiotu występują luki poznawcze w zakresie stosowania systemów motywacyjnych w grupach producentów rolnych, celowe wydaje się prowadzenie dalszych badań jakościowych w tym obszarze.

Literatura

1. Adams J.S. (1963), *Towards an Understanding of Inequality*, „Journal of Abnormal and Normal Social Psychology”, Vol. 67.
2. Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
3. Czarnecka A. (2011), *Rola przełożonego w kształtowaniu motywacji pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 3.
4. Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Halamska M. (2011), *Spoleczna kondycja polskiej wsi. Struktura, kapitały i społeczeństwo obywatelskie w I dekadzie XXI wieku*, [w:] Nurzyńska I., Drygas M. (red.), *Rozwój obszarów wiejskich w Polsce. Diagnozy, strategie, koncepcje polityki*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
6. Jończyk J. (2008), *Czynniki motywujące do pracy w opinii lekarzy pracujących w Polsce i w Stanach Zjednoczonych – wyniki badań*, [w:] Kowalczewski W., Matwiejczuk W. (red.), *Aktualne problemy zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa.
7. Kozioł L. (2002), *Motywacja w pracy: determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
8. Kozłowski W. (2010), *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa.

9. Latham G.P., Ernst C.T. (2006), *Keys to Motivating Tomorrow's Workforce*, "Human Resource Management Review", Vol. 16.
10. Lichtarski J.M. (2012), *Motywowanie członków zespołu zadaniowego w teorii i w praktyce*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences”, nr 1(10).
11. Lichtarski J.M., Piórkowska K., Ćwik K. (2016), *Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 444: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*.
12. Lunenburg F.C. (2011a), *Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations*, "International Journal Of Management, Business, and Administration", Vol. 15, No. 1.
13. Lunenburg F.C. (2011b), *Goal-Setting Theory of Motivation*, "International Journal of Management, Business, and Administration", Vol. 1.
14. Maslow A. (2006), *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Murphy J. (2007), *Potęga podświadomości*, Świat Książki, Warszawa.
16. Pierścionek Z. (2011), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł. (2002), *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*, Poltext, Warszawa.
18. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
19. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz.U. 2000 nr 88 poz. 983, z późn. zm.).
20. Verner J.M., Babar M.A., Cerpa N., Hall T., Beecham S. (2014), *Factors That Motivate Software Engineering Teams: A Four Country Empirical Study*, "The Journal of Systems and Software", Vol. 92.
21. Walecka A. (2012), *Podstawy motywowania pracowników*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa.

FACTORS MOTIVATING MEMBERS OF GROUPS OF AGRICULTURAL PRODUCERS TO INCREASE INVOLVEMENT IN THE ACTIVITIES UNDERTAKEN BY THE GROUP

Abstract: The beginning of the twenty-first century is a time of increased formation of anew model of management-enterprise networks. This process also takes place in the agricultural sector, where farmers form a network are called agricultural producer groups. The main objective of these groups is to improve the competitive position and increase bargaining power purchases and sales. Poland compared to the EU countries is characterized by low dynamics of changes in the number of registered agricultural producer groups. Market success and development of producer groups depends largely on the involvement of members of the group, teamwork, proper motivation and the awareness that their work affects the implementation of the group. The article attempts to identify the factors motivating the members of a group of agricultural producers to become more involved in the affairs of the opinion of the management board.

Keywords: motivation, a group of agricultural producers, commitment