

OCENA SPRAWNOŚCI REALIZACJI FUNKCJI ZARZĄDZANIA NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA ROLNICZEGO

Jan Spiak

Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

Abstrakt. W opracowaniu przedstawiono próbę oceny punktowej realizacji standardowych funkcji zarządzania w przedsiębiorstwie. Zastosowany system pomiaru i oceny, spełniający funkcje: planowania, organizowania, motywowania i kontroli, wykorzystuje prakseologiczny system miar. Wskaźniki ekonomiczne i opracowane stopnie oceny pozwoliły w sposób obiektywny określić realizację poszczególnych funkcji i punktowo ocenić sprawność zarządzania przedsiębiorstwem w okresie rocznym.

Słowa kluczowe: ocena, sprawność, zarządzanie, przedsiębiorstwo

WSTĘP

Istotą procesu zarządzania jest sprawne podejmowanie decyzji przez menedżerów. Proces decyzyjny w przedsiębiorstwie przebiega w sposób ciągły na wielu płaszczyznach. Zarządzanie przedsiębiorstwem jest realizowane przez menedżerów na poszczególnych szczeblach hierarchicznych z różnym stopniem spełniania funkcji zarządzania. Proces zarządzania polega na sterowaniu procesami rzeczowymi i finansowymi w przedsiębiorstwie z wykorzystaniem funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontroli.

Wśród autorów wielu definicji zarządzania najczęściej wymieniane są cztery podstawowe funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, kierowanie ludźmi (motywowanie) oraz kontrolowanie [Griffin 1996, Zarządzanie... 2004]. Zakres funkcji oraz ich stopień uogólnienia zwiększa się wraz z przechodzeniem od najniższego do centralnego szczebla zarządzania organizacją. Duży wpływ na pełnienie funkcji zarządzania

przez menedżerów pośrednich szczebli ma przyjęty styl zarządzania, ponieważ styl scentralizowany ogranicza funkcje spełniane przez menedżerów operacyjnych najniższych szczebli do kontroli wykonania zadań.

METODA BADAŃ

Opracowana koncepcja metody badawczej polega na ocenie punktowej stopnia realizacji poszczególnych funkcji zarządzania na poziomie przedsiębiorstwa. W przyjętych kryteriach oceny funkcji zarządzania wykorzystano miary sprawności, które wskazują wielkość odchylenia badanej funkcji od nominału wzorca. Ocenę spełniania danej funkcji zarządzania można przedstawić jako relację liczbowego ujęcia wykonania danej funkcji do jej wzorca w okresie rocznym [Stabryła 1983].

Formuły oceny spełniania funkcji mogą przyjmować postać:

$$1. \varepsilon = \frac{R_i}{N_i}, \text{ gdy } N_i \rightarrow \max.$$

$$2. \varepsilon = \frac{N_i}{R_i}, \text{ gdy } N_i \rightarrow \min.$$

gdzie:

N_i – nominal wzorca i -tej funkcji,

R_i – realizacja i -tej funkcji, określona liczbowo.

Podane założenia znajdują zastosowanie do oceny realizacji poszczególnych funkcji. Przyjęte założenia metodyczne zakładają przypisanie równej wagi dla wszystkich funkcji zarządzania i odpowiadającej im sześciostopniowej skali ocen sprawności (I – stopień najwyższy i VI – stopień najniższy).

Funkcja planowania oznacza określanie celów i najlepszego sposobu wykonania zadań, które następnie są ujęte liczbowo w planach przedsiębiorstwa. Stąd ocenie podlegać będzie:

- 1) cel główny – wynik finansowy,
- 2) cele cząstkowe:
 - zadania finansowe (przychody ze sprzedaży, koszty operacyjne),
 - zadania produkcyjne (wielkość produkcji roślinnej, zwierzęcej, przetwórczej),
- 3) zasoby (ludzkie, rzeczowe, finansowe).

Przyjęte kryteria oceny wyróżnionych cech dotyczą:

- 1) obliczenia wskaźnika wykonania planu rocznego (Wwp) – wykonanie/plan $\times 100\%$,
- 2) określenia stopnia skuteczności realizacji planu (Sp), dla sześciostopniowej skali ocen, gdy przedział odchyżeń wzrasta o $(\pm 10\%)$,
- 3) wyznaczenia wysokości współczynnika realności planowania (Wrp), gdy Wrp = 1, to wykonanie zadania jest w przedziale 90-110% planu,
- 4) obliczenia współczynnika zmienności – V_x , obrazującego stopień ryzyka realizacji zadań planowanych.

Pomiar i ocena stopnia realizacji funkcji planowania powinny być przeprowadzone na podstawie cech obrazujących główne dziedziny działalności przedsiębiorstwa.

Funkcja organizowania polega na najlepszym sposobie grupowania działań i zasobów, aby osiągnąć wyznaczone cele. Poprzez organizowanie są tworzone oraz doskonałe struktury i komórki organizacyjne, pozyskiwane zasoby, a także są stwarzane warunki umożliwiające realizację wyznaczonych zadań. Wykorzystując wskaźniki wydajności i produktywności zasobów (ziemi, siły roboczej, środków produkcji) przeprowadzi się ocenę stopnia efektywności ich wykorzystania [Szymańska 2007]. Syntetyczny wskaźnik efektywności nakładów określono według formuły:

$$E = \frac{Pkb}{x_1 + x_2 + x_3 + x_4} \cdot 100$$

gdzie:

- E – syntetyczny wskaźnik efektywności nakładów,
- Pkb – wartość produkcji końcowej brutto,
- x_1 – umowny koszt użytkowania ziemi (odpowiednik czynszu dzierżawnego),
- x_2 – umowny koszt pracy (wynagrodzenia z narzutami),
- x_3 – materiały i usługi z zakupu,
- x_4 – roczny koszt amortyzacji środków trwałych w sferze produkcyjnej.

Skala oceny stopnia efektywności wykorzystania czynników produkcji powinna być zbudowana na podstawie średniego trzyletniego wskaźnika syntetycznego. Analiza szczegółowa tej funkcji może być przeprowadzona na podstawie wskaźników produkcyjno-ekonomicznych oraz wskaźników względnych (dynamiki i struktury) i dotyczy poszczególnych rodzajów zasobów w przedsiębiorstwie.

Funkcja kierowania ludźmi (motywowania) przejawia się w pobudzaniu podległych pracowników do działań zgodnych z oczekiwaniami zarządzającego za pomocą odpowiednich środków motywacyjnych. Pomiar funkcji motywacyjnej jest dokonany za pomocą ilorazu wysokości i wzrostu wynagrodzenia odnoszonego do ekonomicznej wydajności pracy, z zachowaniem niezmiennego poziomu technicznego uzbrojenia pracy w analizowanym okresie. Przyjmując założenie, że działanie motywacyjne jest skuteczne w 100%, gdy tempo wzrostu ekonomicznej wydajności pracy jest wprost proporcjonalne do tempa wzrostu wynagrodzenia w ciągu roku. W przypadku gdy iloraz wskaźników dąży do zera, działanie motywacyjne jest coraz mniej skuteczne, natomiast poniżej zera jest działaniem nieskutecznym, gdy tempo wzrostu wynagrodzenia jest ≥ 0 .

Funkcja kontroli pozwala ocenić stopień osiągnięcia celu i wykonania zadań, i równocześnie wyeliminować zakłócenia. Przeprowadzana w okresie rocznym pozwala sformułować wnioski na przyszłość, co do przyczyn i skutków powstałych odchyłeń w realizacji zadań rocznych. Ocenę tej funkcji przeprowadza się na podstawie kształtowania się przedziału odchyłeń badanej cechy w kolejnych latach. Wielkość przedziału odchyłeń oznacza różnicę między wielkością zaplanowaną, a jej realizacją w danym roku. Pomiar zmian przedziałów odchyłeń w roku badanym (tn) w stosunku do roku poprzedniego ($tn-1$) wyraża wzór:

$$I = \frac{/\Delta / R_m}{/\Delta / R_{m-1}} - 1, \text{ jeżeli } /\Delta / R_{m-1} = 0 \rightarrow I = /\Delta / R_m,$$

gdzie:

- $/\Delta / R_m$ – bezwzględna wartość przedziału odchyłeń badanej cechy w roku (tn),
- $/\Delta / R_{m-1}$ – bezwzględna wartość przedziału odchyłeń badanej cechy w roku ($tn-1$).

Przyjęta skala ocen skuteczności kontrolowania zakładu, że:

- dla Δ/R_m w granicach $< 0; 0,10 >$ i dla dowolnego I działanie jest skuteczne,
- dla $\Delta/R_m > 0,1$ i gdy $I < 0$, \rightarrow to kontrolowanie jest coraz mniej skuteczne.

Ocena punktowa sprawności zarządzania przedsiębiorstwem zakładu, że do pomiaru poszczególnych funkcji zarządzania w skali sześciostopniowej są przypisane odpowiednie przedziały: I stopień 81-100 pkt, II stopień 61-80, III stopień 41-60, IV stopień 21-40, V stopień 1-20, VI stopień 0. Ogólny wskaźnik oceny sprawności zarządzania przedsiębiorstwem jest obliczony jako średnia punktów uzyskanych z czterech standardowych funkcji zarządzania. Aby przeprowadzić ocenę spełniania poszczególnych funkcji, wykorzystuje się następujące kryteria:

- 1) skuteczności planowania – realizacji głównych celów finansowych za pomocą wskaźnika wykonania planu i współczynnika realności planowania,
- 2) efektywności organizowania – ponoszonych nakładów za pomocą syntetycznego wskaźnika,
- 3) skuteczności motywowania – na podstawie ilorazu tempa wzrostu wydajności pracy do tempa wzrostu wynagrodzeń w kolejnych latach,
- 4) skuteczności kontrolowania – w oparciu o zmniejszanie przedziału odchyłeń głównych celów finansowych.

Przykład zastosowania zaprezentowanej metody badawczej będzie przeprowadzony na przykładzie oceny sprawności zarządzania gospodarstwem wielkoobszarowym, dzierżawionym przez spółkę z o.o. w latach 2006-2008.

Analizowane gospodarstwo rolne osiągnęło w okresie trzyletnim średnią wielkość 80,4 ESU, co pozwala zaliczyć go do typu wielkościowego gospodarstw dużych. Przedsiębiorstwo prowadzi wyłącznie produkcję roślinną na powierzchni 486 ha użytków rolnych (wskaźnik bonitacji 0,95 pkt) i specjalizuje się w produkcji zbóż oraz rzepaku. Grunty rolne oraz majątek gospodarstwa są dzierżawione przez spółkę z o.o. od dziesięciu lat. W badanym okresie spółka osiągnęła rentowność ze sprzedaży w wysokości 2,7-3,4%, porównywalną do średniej grupy gospodarstw typu roślinnego z „listy 300” [Lista 300... 2008]. Wybór obiektu do badań był celowy ze względu na następujące kryteria: długi okres dzierżawy, posiadaną płaską strukturę organizacyjną i jednoosobowy zarząd. Dzięki temu jest możliwe bezpośrednie odniesienie uzyskanej oceny stopnia realizacji funkcji zarządzania w spółce zarządowi. Prezes spółki ma wyższe wykształcenie rolnicze oraz piętnastoletni staż pracy w przedsiębiorstwach rolniczych. Zarządzanie bieżące w dziale produkcji roślinnej realizuje kierownik gospodarstwa, któremu podlega trzech pracowników wykonawczych. Wielkość obsady zatrudnienia wynosi 1,02 osoby pełnozatrudnionej na 100 ha UR.

Przykład oceny sprawności zarządzania przedsiębiorstwem w latach 2006-2008 zawarty w tabeli 1, dotyczy oceny realizacji funkcji zarządzania z wykorzystaniem syntetycznych wskaźników.

Wyniki obliczeń wskazują na poprawę stopnia sprawności zarządzania przedsiębiorstwem z III na II w latach 2006-2007. W tym przypadku realizowanie poszczególnych funkcji zarządzania można przypisać jednoosobowemu zarządowi, natomiast w sytuacji wieloosobowych zarządów funkcje te mogą być rozdzielone na poszczególne stanowiska menedżerskie. Spośród analizowanych funkcji najniższą realizację wykazywała funkcja organizowania, która miała następujące stopnie wielkości: IV – 2006, III – 2007, V – 2008 roku. W celu wykrycia błędów w jej realizacji jest niezbędne przeprowadzenie szczegółowej analizy zasobów (wskaźniki względne i bezwzględne) oraz komórek i stanowisk służbowych odpowiedzialnych za jej spełnianie.

Tabela 1. Zastosowanie punktowej metody oceny funkcji zarządzania w przedsiębiorstwie rolniczym w latach 2006-2008

Table 1. Application of point method of management function rating in agricultural enterprise in the years 2006-2008

Funkcje zarządzania – wskaźnik oceny Management functions – rating index	Miary Measures	Rok – Year		
		2006	2007	2008
Planowanie – wskaźnik wykonania planu dla wyniku finansowego (Wwp) Planning – index of plan realisation for financial result (Wwp)	Wwp	1,23	0,98	1,05
	punkty points	50	90	90
	Sp	III	I	I
Organizowanie – wskaźnik efektywności nakładów (En) Organization – efficiency index for expenditures (En)	En	71,4	82,9	65,7
	punkty points	IV	III	V
	So	30	50	10
Motywowanie – wskaźnik tempa wzrostu wydajności pracy do wynagrodzenia (Wz) Motivating – pace index of work efficiency growth in relation to salary (Wz)	Wz	0,80	1,42	1,05
	punkty points	70	90	90
	Sm	II	I	I
Kontrolowanie – wskaźnik zmiany przedziału odchyłeń w kolejnych latach ($I\Delta_R$) Controlling – index of aberration range change in the next years ($I\Delta_R$)	$I\Delta_R$	-0,63	-0,91	1,50
	punkty points	70	90	90
	Sk	II	I	I
Ocena ogólna funkcji zarządzania General rate of management function	punkty points	55	80	70
	Sz	III	II	II

Źródło: opracowanie własne.
Source: own study.

PODSUMOWANIE

Opracowana koncepcja oceny sprawności zarządzania przedsiębiorstwem rolniczym wykorzystuje prakseologiczny system miar do oceny punktowej spełniania standardowych funkcji zarządzania. Podjęcie oceny ilościowej badanych funkcji, pozwala obiektywnie przedstawić działania realizowane przez menedżerów.

Szczegółowa analiza cech w ramach poszczególnych funkcji zarządzania pozwala określić popełnione błędy w trakcie wykonywania funkcji: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania celem ich wyeliminowania w następnym okresie.

Przedstawiony przykład zastosowania metody punktowej oceny sprawności zarządzania przedsiębiorstwem rolniczym, pozwolił określić ogólny stopień sprawności zarządzania jako III i II w kolejnych latach. Wśród analizowanych funkcji najniższej oce-

niona została funkcja organizowania, która w badanym okresie osiągnęła IV, III. i V stopień.

Praktyczne wykorzystanie opracowanej metody badawczej umożliwia, dzięki punktowej ocenie, określenie stopnia sprawności zarządzania przedsiębiorstwem oraz realizacji jego standardowych funkcji przez zarząd. Szczegółowa analiza danej funkcji zarządzania pozwala wykryć obszary działania, w których występują błędy wymagające ich wyeliminowania.

LITERATURA

- Griffin R.W., 1996. Podstawy zarządzania organizacjami. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- Lista 300 najlepszych gospodarstw rolnych w 2007 roku. 2008. Nowe Życie Gospodarcze 10.
- Spiak J., 1990. Metoda oceny sprawności zarządzania wielozakładowym przedsiębiorstwem rolniczym. Roczn. Nauk. Roln. Ser. G, 85, 3, 175.
- Stabryła A., 1983. Funkcje zarządzania. Nauka dla wszystkich 370, PAN, Kraków.
- Szymańska E., 2007. Analiza przedsiębiorstw agrobiznesu. Wyd. Wieś Jutra, Warszawa.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem. 2004. Red. M. Strużycki. Wyd. Difin, Warszawa.

EVALUATION OF REALISATION OF MANAGEMENT EFFICIENCY ON THE BASIS OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

Summary. In this compilation an evaluation of realisation of standard management functions in an enterprise has been made. The system used for measurement and evaluation of such functions as: planning, organising, motivating and controlling, is based on a praxeological measurement system. Economic indicators and evaluation marks used in the compilation allowed, in an objective way, to determine the realisation of certain functions and to evaluate the efficiency of managing an enterprise in a yearly span.

Key words: evaluation, efficiency, management, enterprise

Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 2.04.2009

Do cytowania – For citation: Spiak J., 2009. Ocena sprawności realizacji funkcji zarządzania na przykładzie przedsiębiorstwa rolniczego. J. Agribus. Rural Dev. 2(12), 195-200.