
ARTYKUŁY

JACEK KULAWIK

*Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej
w Warszawie*

PODSTAWOWE PROBLEMY ZARZĄDZANIA GOSPODARSTWAMI RODZINNYMI

1. Wstęp

Przejście do gospodarki rynkowej wiąże się z pojawieniem się ryzyka ekonomicznego i rynkowego, które wzmocnione bywa dodatkowo typowym dla rolnictwa ryzykiem przyrodniczo-biologicznym. W tych warunkach wzrasta znaczenie efektywnego zarządzania gospodarstwami rodzinnymi i programów doradczych ukierunkowanych na podnoszenie umiejętności menedżerskich. W odniesieniu do gospodarstw rodzinnych wdrażanie takich programów może napotykać jednak opór, którego źródeł należy poszukiwać w przywiązaniu rolników do niezależności i poczuciu pewnej ich samowystarczalności w sferze zarządzania. Doświadczenia doradców z krajów rozwiniętych wskazują, że skuteczne są tylko takie programy doradcze, które są zgodne z podstawowym systemem wartości rolników i ich rodzin.

2. Treść i funkcje zarządzania

Pojęcie zarządzania bywa różnie definiowane w ogólnej teorii zarządzania i w dyscyplinach szczegółowych, traktujących o problemach konkretnych typów organizacji. W najszerszym sensie zarządzanie zawiera dwa komponenty (aspekty):

- działanie,
- podmiot zarządzający.

Aspekt działania odzwierciedla proces kształtowania woli (chęci) wpływania na przedmioty, zjawiska i innych ludzi oraz następujący po nim proces realizacji i kontroli powziętych zamierzeń. W tym aspekcie zarządzanie jako ciąg proce-

sów nawiązuje wprost do zagadnienia rozwiązywania problemów, z którego wyprowadza się w dalszej kolejności proces decyzyjny.



Rys. 1. Proces rozwiązywania problemów jako podstawa podejmowania decyzji
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (7)

Zarządzanie jako ciąg procesów sprowadzić można także do gromadzenia, przetwarzania i wykorzystywania informacji. Najczęściej jednak ten aspekt zarządzania konkretyzowany jest poprzez funkcje. Niestety brak jest zgodności stanowisk odnośnie rodzaju i treści samych funkcji zarządzania. Według podejścia klasycznego wyróżnia się cztery takie funkcje:

- planowanie (ustalanie celów),
- organizowanie (ustalenie sposobów osiągnięcia celów),
- pobudzanie i doskonalenie kadr,
- kontrolowanie.

W literaturze niemieckiej spotkać można natomiast trzy metafunkcje (meta-czynności): planowanie, sterowanie i kontrola. Sterowanie rozumiane jest tu wąsko (nie w ujęciu cybernetycznym) i oznacza szczegółowe określanie i nakładanie do osiągnięcia rezultatów decyzji, które stają się przez to konkretyzacją funkcji planowania. Widzimy zatem, że sterowanie może być w dużym stopniu utożsamiane z klasyczną funkcją pobudzania (motywowania). Nie wyczerpuje to jeszcze możliwych sytuacji. Każdą z klasycznych funkcji zarządzania możemy rozpatrywać bowiem jako pewien zbiór czynności i działań. Stąd na przykład według niektórych autorów planowanie w szerokim sensie może zawierać czynności wchodzące w skład tradycyjnie rozumianej funkcji organizowania. Spotkać

można również propozycje, aby dwie pierwsze funkcje klasyczne połączyć w jedną tj. funkcję planistyczno-organizacyjną. Podobnie proponuje się połączyć dwie kolejne funkcje klasyczne w jedną funkcję motywacyjno-kontrolną. Warto odnotować jeszcze fakt, że również w rolnictwie spotkać można inne niż tradycyjne ujmowanie funkcji zarządzania. Dwaj autorzy amerykańscy (Boehlje, Eidman 1984) wyróżniają np. trzy funkcje zarządzania: planowanie, realizacja (ang. implementation) i kontrola. Istotą realizacji jest wdrożenie przyjętego planu, a z podanej specyfikacji czynności, w ramach tej funkcji wynika, że obejmuje ona także tradycyjne funkcje organizowania i motywowania. Inni autorzy amerykańscy (Baker, Barry, Hopkin 1988) wymieniają z kolei osiem faz (kroków) w procesie zarządzania:

- formułowanie celów,
- definiowanie problemów lub alternatyw,
- gromadzenie informacji,
- analiza,
- synteza,
- podjęcie decyzji i działania,
- akceptacja konsekwencji działania i decyzji,
- ocena rezultatów.

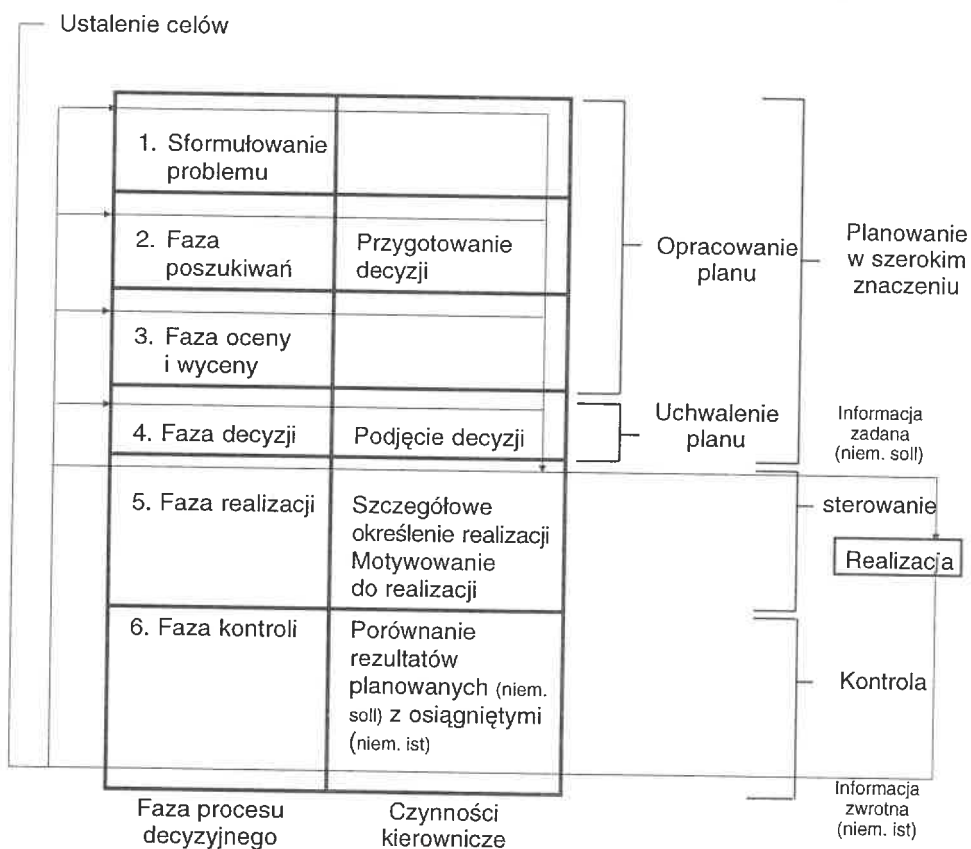
Podana powyżej fazowa struktura procesu zarządzania łączy różne kryteria grupowania i przez to jest eklektyczna. Przy pewnym wysiłku można także i tu wyróżnić trzy-cztery klasyczne funkcje zarządzania, których treść scharakteryzujemy, wykorzystując rysunek 2.

Warunkiem efektywnego planowania jest sprecyzowanie i skwantyfikowanie w możliwie szerokim zakresie celów gospodarstwa. Po spełnieniu powyższego warunku możemy przystąpić do identyfikowania sytuacji problemowej. Najlepszą metodą jest tu zastosowanie porównań stanu pożądanego z sytuacją faktycznie występującą w gospodarstwie. Najczęściej stan pożądaný odzwierciedla się za pomocą pewnych wielkości. Mogą mieć one charakter wielkości planowanych dla danego gospodarstwa, uzyskanych w nim w przeszłości lub w gospodarstwach podobnych albo postać reguł i standardów ekonomiczno-finansowych. Planowanie stanowić musi wstępny warunek realizacji (sterowania) i kontroli.

W planowaniu w gospodarstwach rolniczych wykorzystuje się dwa podstawowe narzędzia: techniki budżetowania i sformalizowane zapisy realizowanej polityki oraz procedur planowania. W odniesieniu do budżetów zaleca się, aby stosować co najmniej dwa ich rodzaje. Pierwsze określa się jako budżety częściowe, gdyż odnoszą się one do poszczególnych rodzajów działalności. Korzystając z budżetów częściowych i innych danych powinno się sporządzać budżet całkowity dla gospodarstwa. W dużym stopniu ma on charakter planu finansowego. Sformalizowany zapis realizowanej polityki i procedur planowania znaj-

duje zastosowanie przede wszystkim w gospodarstwach rolniczych o bardziej złożonej strukturze, nastawionych na produkcję towarową i zatrudniających z reguły najemną siłę roboczą. Przedmiotem formalizacji są najczęściej czynności i prace standardowe oraz powtarzalne.

Planowanie ze swej natury ukierunkowane jest na przyszłość. W tym sensie bardzo ściśle wiąże się z zagadnieniami ryzyka i niepewności. Właściwe wkomponowanie tych aspektów zarządzania wymaga elastyczności procesu planowania. Uzyskuje się to poprzez wariantowanie planów i poddawanie ich ocenom z zakresu wrażliwości na zmiany sytuacji wewnątrz gospodarstwa i w jego otoczeniu. Trudno wyobrazić sobie obecnie elastyczne planowanie bez stosowania techniki komputerowej, modelowania i symulacji.



Rys. 2. Schemat ideowy procesów zarządczo-decyzyjnych w organizacji
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (4)

Faza organizowania i motywowania (odpowiednik niemieckiego sterowania i amerykańskiej realizacji) najogólniej sprowadza się do wprowadzenie w życie przyjętego planu. Konkretyzacja funkcji wymaga podjęcia określonych działań. W przypadku organizowania w gospodarstwie rodzinnym należy zatem między innymi zdecydować o: podziale pracy między członków rodziny, wyborze technik produkcji i poziomu jej intensywności, stopniu zadłużenia gospodarstwa oraz o wzajemnym informowaniu się. Motywowanie z kolei zawiera w sobie zasadnicze rozstrzygnięcia o: podziale nadwyżki (dochodu) na akumulację i konsumpcję, zasadach opłacania ewentualnych pracowników najemnych, zdobywaniu kwalifikacji i kształceniu się, wyznaczaniu następcy.

Kontrola jest ostatnią fazą jednego cyklu procesu zarządzania, która równocześnie tworzy warunki do rozpoczęcia kolejnego cyklu. Istotą procesu kontroli jest ustalenie rzeczywiście uzyskanych rezultatów, a następnie ich porównanie z wielkościami zaplanowanymi. Kontrola obejmuje też analizę ewentualnych odchyleń otrzymywanych w trakcie porównania i wreszcie, w razie potrzeby, zainicjowanie odpowiednich decyzji korekcyjnych i dostosowawczych. Zdaniem większości teoretyków i praktyków zarządzania, najważniejszą czynnością w ramach funkcji kontroli jest analiza odchyleń pomiędzy wielkościami zaplanowanymi i rzeczywiście osiągniętymi. Przebiegać ona powinna w dwóch kierunkach. Pierwszy polega na dezagregacji wielkości przyjętych jako cele do osiągnięcia. Drugi natomiast sprowadza się do uzupełnienia zbioru celów o inne wielkości (najczęściej są to różnego typu wskaźniki techniczno-ekonomiczne). W wyniku tych dwukierunkowych działań powinniśmy zbliżyć się do rozpoznania rzeczywistych przyczyn zaistniałych odchyleń. W ślad za tym powinny nastąpić działania korekcyjne, które mogą mieć dwojaki charakter. W organizacjach większych, a więc w dużych gospodarstwach rolnych z najemną siłą roboczą, można starać się nakłonić współpracowników do podjęcia stosownych działań, które pozwolą przybliżyć się do stanu pożądanego. Drugi typ działań korekcyjnych sprowadza się do sprawdzenia, czy w sposób poprawny zostały zaplanowane cele. Zainicjowanie tych ostatnich korekt jest równoznaczne z zakończeniem jednego cyklu zarządczo-decyzyjnego i przejściem do następnego. Widzimy zatem, że zarządzanie jest ciągiem sprzężonych procesów, a wyodrębnione na rysunku 2 funkcje i fazy miały nam tylko ułatwić rozważania.

Dobrze przeprowadzana kontrola musi mieć także cechy działania elastycznego. Oznacza to z jednej strony możliwość szybkiego przystosowania się do zmieniających się warunków wewnętrznych i w otoczeniu oraz przyjęcie pewnego poziomu tolerancji odchyleń z drugiej strony. W ten sposób decydent musi reagować tylko na odchylenia, które przekraczają ustalony poziom tolerancji. W zarządzaniu taki sposób reakcji określa się jako technikę "zarządzania przez wyjątki". Oczywiście skuteczne posługiwanie się tą techniką zakłada pewien minimalny stopień sformalizowania systemu informacyjnego organizacji.

W większości naszych gospodarstw rodzinnych takiej formalizacji jednak brakuje. W tych warunkach sposób określania odchyleń i reakcji na nie musi być w dużym stopniu intuicyjny. Jako duże osiągnięcie należałoby zatem uznać stan, w którym możliwie duża liczba rolników co najmniej rozumiałaby podstawowe treści funkcji zarządzania i sprzężenia między nimi. W dalszej kolejności należałoby już jednak myśleć o stopniowej formalizacji systemu informacyjnego gospodarstw. Szczególna rola w tej dziedzinie przypada systemowi rachunkowości. W tym kontekście są ważne co najmniej dwa wymogi pod względem rachunkowości jako systemu informacyjnego wspierającego zarządzanie. Pierwszy to dostarczanie informacji w odpowiednim czasie. Drugi natomiast odnosi się do identyfikowania rzeczywistych problemów w gospodarstwie i przyczyn odczyteń od planów.

Funkcje zarządzania muszą być postrzegane i konkretyzowane na tle pewnych podsystemów gospodarstwa. Najczęściej wyróżnia się trzy (produkcja, sprzedaż, finanse) lub cztery takie podsystemy (zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż i finansowanie). Niektórzy badacze zalecają wyróżniać jeszcze trzeci wymiar integracji zarządzania tj. fazę życia gospodarstwa rolnego. W sumie powstaje złożony układ trójwymiarowy (funkcje zarządzania, podsystemy gospodarstwa i cykl jego życia).

Zarządzanie w aspekcie podmiotu (podmiotów) zarządzającego należy rozumieć jako zbiór takich osób, które realizują procesy i czynności zarządcze, oddziałując równocześnie na inne osoby. Gospodarstwa rodzinne rozpatrywane w tym aspekcie stanowią z reguły bardzo proste organizacje pod względem struktury funkcjonalnej i społecznej. System zarządzania jest w nich bardzo silnie powiązany z wykonawstwem. W odniesieniu do ustalania celów, ich realizacji i kontroli obserwujemy w nich wysoką centralizację przestrzenną i personalną. Spełnianie funkcji koordynacyjnej spoczywa najczęściej na samym rolniku - kierowniku gospodarstwa, który na bieżąco musi poszukiwać zgodności pomiędzy trzema wspomnianymi wymiarami zarządzania. W gospodarstwie rodzinnym z reguły nie jest potrzebne również tworzenie systemu komunikacyjnego między członem kierowniczym i wykonawczym. Wydaje się jednak, że w miarę postępującej komercjalizacji naszego rolnictwa problematyka zarządzania stawać się będzie coraz bardziej złożona i pojawi się grupa gospodarstw zgłaszająca zapotrzebowanie na doradztwo organizacyjne.

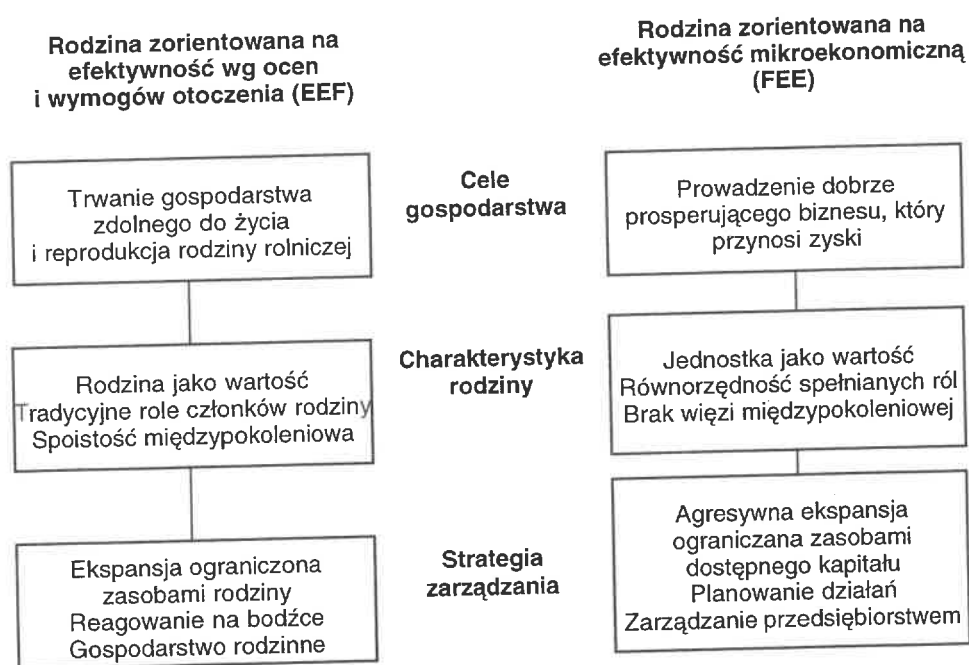
3. Adekwatność systemu zarządzania i typu rodziny rolniczej

Zagadnienie to przeanalizujemy korzystając z publikacji dwóch autorów kanadyjskich (Framingham 1989 i Schubert Walker 1989). Wyróżnili oni dwa typy rodzin rolniczych, kierując się: wyznawanym w rodzinie systemem wartości, rolami pełnionymi w rodzinie, charakterystykami rodzin, procesami podejmowa-

nia decyzji. Pierwszy typ rodziny można określić jako jednostkę zorientowaną na efektywność pod kątem ocen i wymogów otoczenia (ang. EEF - Enviromentally Effective Farmers). Drugi typ rodziny zdefiniować można jako przedsiębiorców zorientowanych na efektywność mikroekonomiczną (ang. FEE - Farm Efficiency Entrepreneurs). Podstawowe charakterystyki obydwu typów rodzin przedstawiamy na rysunkach 3 i 4.

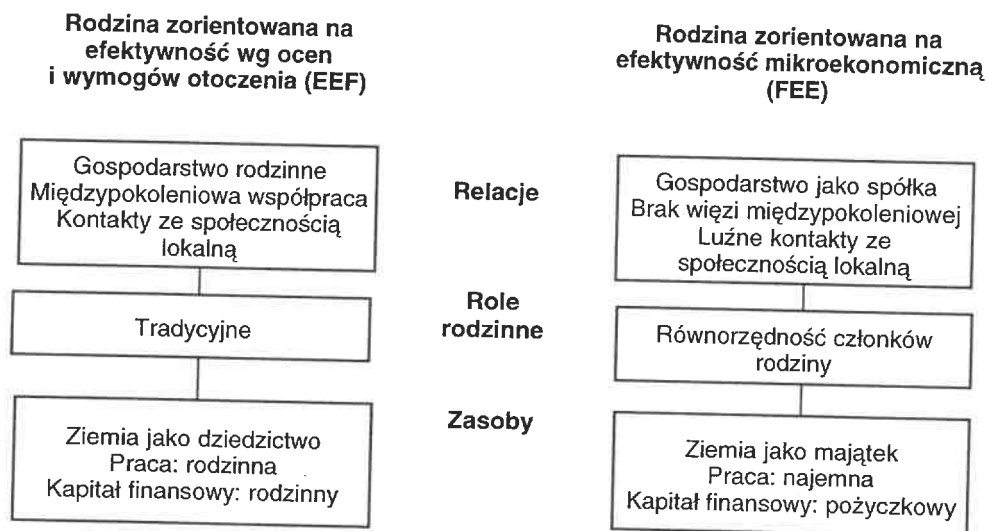
Rodzina typu EEF wszystkie swe wysiłki koncentruje wokół gospodarstwa. Efektywność finansowa jest tu ważna, ale najczęściej stosuje się do jej oceny kryteria satysfakcjonujące, a nie maksymalizujące. Decyzje, nawet finansowe, poprzedzone są analizą wielu kwestii, łącznie z ocenami otoczenia.

Z kolei w rodzinie typu FEE gospodarstwo traktowane jest jako biznes. Każdy składnik majątkowy może być przedmiotem wymiany rynkowej. Sukces gospodarstwa mierzony jest kategoriami finansowymi. Przypuszczać można, że takich gospodarstw w Polsce jest niewiele. Ich liczbę można szacować na 180-200 tys. a dodatkowe ok. 400 tys. może stopniowo wykazywać podobieństwo do typu FEE. Prawdopodobnie część z tych gospodarstw zainteresowana będzie doradztwem z dziedziny zarządzania, nie oznacza to jednak, że nie należałoby wspomagać poradą pozostałe ok. 1,5 mln gospodarstw tradycyjnych.



Rys. 3. Podstawowa charakterystyka rodzin rolniczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (5)



Rys. 4. Relacje, role i zasoby w dwóch typach rodzin rolniczych
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (5)

LITERATURA

1. Barry P., Hopkin J.A., Baker C.B., 1988: Financial Management in Agriculture. Fourth Edition. The Interstate Printers and Publishers, Inc. Danville, Illinois.
2. Boehlje M., Eidman V., R., 1984: Farm Management. John Wiley & Sons.
3. Framingham Ch., F., 1989: Principles of Planning and Management: The Family. Canadian Journal of Agricultural Economics, Vol. 37.
4. Hahn D., 1994: Planungs - und Kontrollrechnung - PuK. Controllingkonzepte. 4 Aufl. Verlag Gabler, Wiesbaden.
5. Schubert Walker L., J., 1989: Fitting Farm Management Strategies to Family Style. Canadian Journal of Agricultural Economics, Vol. 37.
6. Seuster H., 1975: Die Landwirtschaftsunternehmung als System. Berichte über Landwirtschaft. Band 53.
7. Steffen G., Born D., 1975: Zur Gestaltung von Informations - und Entscheidungssystemen für die Unternehmensführung in der Landwirtschaft. Berichte über Landwirtschaft. Band 53.
8. Steffen G., Born D., 1987: Betriebs - und Unternehmungsführung in der Landwirtschaft. Verlag Ulmer, Stuttgart.
9. Zilahi-Szabo M., G., 1973: Die Steuerungs - Regelungs - und Kommunikationsprozesse in der Unternehmung. Berichte über Landwirtschaft. Band 51.