

ZRÓŻNICOWANIE I DETERMINANTY EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA NA PRZYKŁADZIE KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ SPECJALISTYCZNEGO GOSPODARSTWA OGRODNICZEGO

Dariusz Paszko, Wioletta Wróblewska

Zakład Ekonomiki Ogrodnictwa Uniwersytetu Przyrodniczego w Lublinie
Kierownik zakładu: dr hab. Eugenia Czernyszewicz

Słowa kluczowe: efektywność, zarządzanie, menedżer, czas pracy, gospodarstwo wielkotorowe, truskawki

Key words: effectiveness, management manager, labor work, large-scale orchard farm, strawberries

S y n o p s i s. Badania przeprowadzono w 2013 r. w wielkoobszarowym gospodarstwie ogrodniczym zajmującym się produkcją owoców jagodowych. Celem pracy jest określenie poziomu i struktury czasu pracy kadry zarządzającej procesami zbioru owoców truskawek, w zależności od różnych czynników je determinujących. W badaniach zastosowano metodę obserwacji bezpośredniej z wykorzystaniem arkusza fotografii dnia pracy. Zebrano łącznie 48 arkuszy fotografii. Badania wykazały, że kierownik grupy i brygadziści najwięcej czasu poświęcali na czynności kontrolowania oraz organizowania i kierowania. Ponadto, w grupach zarządzanych przez kadrę menedżerską o większym doświadczeniu zawodowym i zatrudnionych na stałe więcej czasu poświęcano na planowanie i przygotowanie pracy oraz krótszy był czas zbędnych przerw (czas stracony).

WPROWADZENIE

Współczesna teoria zarządzania przyjmuje, że jednym z najbardziej istotnych czynników, które decydują o sprawnym funkcjonowaniu każdej organizacji, jest kierowanie [Jarmołowicz, Kościński 2004]. W obecnych przedsiębiorstwach rolę tę pełnią głównie menedżerowie i chociaż zdaniem Petera Druckera [1994] brakuje jednoznacznie sprecyzowanego tego pojęcia, to menedżerem jest w zasadzie każdy pracownik umysłowy, który z tytułu pełnionych funkcji lub posiadanych kwalifikacji jest odpowiedzialny za rozwój organizacji [Matejun, Szczepańczyk 2005]. W ramach złożonego procesu zarządzania kierownicy realizują różnorodne zadania, które zasadniczo dotyczą planowania i podejmowania decyzji, organizowania pracy podległych ludzi, przewodzenia, tj. kierowania ludźmi i kontrolowania [Griffin 1996]. Z powyższych definicji wyłania się obraz menedżera jako osoby wszechstronnej, zdolnej do pełnienia wielu różnorodnych funkcji w procesie zarządzania, której efektywność pracy zależy od wielu różnych czynników: organizacji pracy, doświadczenia zawodowego, rodzaju zatrudnienia i innych umiejętności. W wielu gospodarstwach ogrodniczych funkcje kierownicze pełni sam właściciel gospodarstwa,

jednak w tych większych obszarowo i towarowo spotyka się już proste struktury organizacyjne, złożone najczęściej z kierownika produkcji, kierowników wybranych działów i brygadzystów. Część tych menedżerów zatrudnianych jest jednak tylko sezonowo, w okresie pilnych i spiętrzonych prac polowych, np. w czasie zbioru owoców, a zatem poziom ich umiejętności menedżerskich nie zawsze jest znany.

CELE I METODY

W najnowszej literaturze przedmiotu brakuje aktualnych wyników badań dotyczących zarówno analizy czasu pracy osób na stanowiskach kierowniczych w gospodarstwach ogrodniczych, jak i czynników determinujących efektywność ich pracy. Głównym celem opracowania jest określenie poziomu i struktury czasu pracy menedżerów wielkotowarowego gospodarstwa ogrodniczego oraz ustalenie determinant efektywnego zarządzania. Cele szczegółowe obejmowały m.in. identyfikację obszarów zarządzania, szczegółową analizę struktury dnia pracy, charakterystykę pełnionych funkcji zarządczych oraz pomiar efektów zarządzania. Wyniki badań mogą być wykorzystane do porównań, analizy oraz planowania zmian organizacyjnych w zarządzaniu gospodarstwem ogrodniczym.

Badania przeprowadzono w 2013 r. w wielkotowarowym specjalistycznym gospodarstwie ogrodniczym o powierzchni ogólnej około 600 ha, zajmującym się produkcją truskawek deserowych. Obserwowano kadrę zarządzającą średniego szczebla (6 kierowników brygad¹ 100-osobowych) oraz kadrę pierwszej linii (3 brygadzystów na jedną grupę). W badaniach zastosowano głównie metodę obserwacji bezpośredniej, która należy do podstawowych metod mierzenia czasu pracy i polega na obserwowaniu za pomocą zegarka przebiegu pracy na danym stanowisku w ciągu jednego dnia roboczego i rejestrowaniu następujących po sobie czynności [Kopeć 1983]. Podstawowym narzędziem badawczym w opracowaniu tego zagadnienia był arkusz fotografii czasu pracy. Zebrano łącznie 48 arkuszy badawczych, tj. 12 arkuszy kierowników brygady i 36 arkuszy brygadzystów. Badania przeprowadzono w głównym okresie zbioru owoców truskawki w tym gospodarstwie, mianowicie od 15 czerwca do 10 lipca. Obserwacje pracy kierowników brygady i brygadzystów wykonano dwukrotnie – 26 czerwca i 4 lipca, tzn. jednocześnie tego samego dnia we wszystkich 6 grupach. Przez cały okres zbioru kierownikami i brygadzystami były te same osoby.

Przeprowadzone badania umożliwiły określenie poziomu i struktury czasu pracy kadry zarządzającej analizowanych szczebli (średni i pierwszej linii) oraz przeprowadzenie analizy struktury czasu pracy ze względu na pełnione funkcje zarządzania. Ponadto, dla określenia determinant mogących mieć wpływ na skuteczność i efektywność pracy wyodrębniono dodatkowe czynniki: doświadczenie i rodzaj zatrudnienia. Doświadczenie kierownicze przyjęto jako duże, gdy wynosiło co najmniej 2 lata pracy na tym samym stanowisku w badanym gospodarstwie, oraz małe – poniżej 2 lat. Zastrzeżenie to było istotne, ponieważ w tym gospodarstwie wypracowano własne standardy jakości w zakresie zarządzania procesem zbioru, których starannie przestrzegano. Zatrudnienie zróżnicowano na stałe i sezonowe². Wyniki badań zostały opracowane prostymi metodami statystyczno-matematycznymi, a w opracowaniu przedstawiono je w postaci opisowej i tabelarycznej oraz odniesiono do przeciętnego dnia pracy.

¹ Zamiennie używano też określenia „kierownik grupy” zamiast „kierownik brygady”.

² Funkcje kierownicze pełnili zarówno pracownicy zatrudnieni na stałe w gospodarstwie, jak i tylko sezonowo podczas zbioru.

WYNIKI BADAŃ I DYSKUSJA

Zebrane arkusze fotografii czasu pracy poddano wnikliwej analizie pod kątem poszczególnych czynności, które zaliczono do podstawowych elementów procesu zarządzania (planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie), przy czym uwzględniono jeszcze tzw. czas przygotowawczo-zakończeniowy oraz przerwy organizacyjne, konieczne i zbyteczne [Zalewa 1983]. Funkcja planowania kadry kierowniczej średniego szczebla (kierowników grup) obejmowała głównie takie czynności, jak ustalanie kolejności prac i rozdzielanie ich w miejscu i czasie pomiędzy wszystkich pracowników, określanie zapotrzebowania na materiały do zbioru owoców, planowanie zbioru owoców na kolejny dzień na podstawie wykonanej już pracy, konsultacje z głównym kierownikiem gospodarstwa.

Dwie kolejne funkcje zarządzania – organizowanie i kierowanie – z uwagi na to, że w praktyce badawczej okazały się trudne do ścisłego czasowego rozdzielenia, celowo połączono w jeden rodzaj czynności. Generalnie obejmowały one czynności związane z kierowaniem procesem zbioru owoców, w szczególności: organizację miejsca i przebiegu procesu zbioru, wydawanie dyspozycji i wskazówek dla pracowników (brygadzystów, pracowników pomocniczych i zbierających owoce), rozwiązywanie konfliktów personalnych i problemów organizacyjnych, wyjaśnianie zasad dotyczących zbioru owoców i utrzymania ich wysokiej jakości.

Ostatnim elementem procesu zarządzania jest funkcja kontrolowania, która w badanym gospodarstwie przyjmowała postać czynności nadzorczych nad brygadzystami, pracownikami pomocniczymi i czasami osobami bezpośrednio zbierającymi owoce. Najważniejszym jednak elementem tej funkcji była dbałość o jakość zbieranych owoców truskawek, przez kontrolę ich jakości, głównie w punkcie odbioru owoców, ale również na polu, co skutkowało przyjęciem bądź odrzuceniem owoców.

Na czas przygotowawczo-zakończeniowy składały się głównie czynności związane z przyjazdem na pole i powrotem do gospodarstwa po zakończeniu pracy oraz przygotowaniem miejsca pracy kierownictwa i pracowników pomocniczych. Czas przerw organizacyjnych związany był z przestojami wynikającymi z braku materiałów, np. opakowań, usterkami w pracy maszyn i urządzeń, np. wag, czy zmiany kwatery w trakcie jednego dnia pracy lub determinowany był też przebiegiem pogody (głównie opadami deszczu). Czas przerw koniecznych przeznaczony był na toaletę, posiłek i zmianę odzieży. Czas przerw zbędnych to czas bez wykonywania pracy, np. luźne rozmowy, odpoczynek, oddalenie się z miejsca pracy, palenie papierosów. Zakres obowiązków brygadzystów był podobny, skierowany głównie jednak na pracowników zbierających owoce. Do głównych obowiązków brygadzystów należała organizacja pracy na polu, planowanie i wyznaczanie miejsca pracy poszczególnym osobom, a zwłaszcza kontrola jakości i czystości zbioru oraz przestrzeganie zasad higieny w trakcie zbioru. Ważnym aspektem ich pracy było również instruowanie poszczególnych osób zbierających w zakresie prawidłowego zbioru owoców na polu. Każdy dzień roboczy rozpoczynał się zbiórką na placu gospodarstwa o godz. 5:45, gdzie główny kierownik gospodarstwa przekazywał kierownikom informacje dotyczące zbioru, po czym każda grupa około godz. 6:00 wyjeżdżała na przydzielone kwatery. Na miejscu, przed rozpoczęciem pracy kierownik grupy zobowiązany był przekazać pracownikom instrukcje dotyczące zasad zbioru i jakości owoców, które obowiązywały danego dnia. W dalszej kolejności wykonywano czynności organizacyjne związane z przygotowaniem stanowiska odbioru i kontroli owoców, natomiast brygadziści przydzielali miejsca pracy pracownikom zbierającym owoce. Po rozpoczęciu zbioru kierownik zajmował się plano-

waniem pracy w miarę postępu zbioru, kontrolą jakości w miejscu odbioru i wyrwykowo na polu oraz organizacją pracy pracowników pomocniczych (traktorzystów, pracowników fizycznych). W tym czasie do głównych obowiązków brygadzystów należała organizacja pracy osób zbierających owoce, stała ich kontrola na polu, przydzielanie nowych miejsc pracy oraz kontrola jakości i czystości zbioru bezpośrednio na polu.

Z danych przedstawionych w tabeli 1. wynika, że przeciętny dzienny czas pracy kierownika grupy w badanym okresie wyniósł 8 godz. 57 min i wahał się od 8 godz. 10 min do 9 godz. 24 min. Średnio najwięcej czasu kierownicy grupy poświęcali na czynności kontrolowania (53,1% ogólnego czasu pracy) oraz organizowania i kierowania (17,3%). Tak duży udział czynności nadzorczych wynikał przede wszystkim z charakteru badanego procesu produkcji i jego skali (zbierano po kilkanaście ton owoców deserowych dziennie na grupę), a kierownik grupy odpowiedzialny był kompleksowo za całościowy przebieg procesu zbioru owoców, zwłaszcza za jakość odbieranych owoców. Czas przygotowawczo-zakończeniowy we wszystkich okresach był bardzo podobny, zajmował średnio 32 min (6,0%), a czas przerw organizacyjnych i koniecznych 44 min (8,1%) i stanowiły go głównie przerwy na posiłek i toaletę oraz przestoje związane ze zmianą stanowiska pracy w trakcie dnia roboczego.

Ciekawe wyniki dostarczyła analiza czasu przerw zbytecznych, a więc czasu, który powinien być przeznaczony na czynności służbowe, a nie był. Jego przeciętna długość wynosiła 30 min, ale wahała się on od 4 min do nawet 1 godz. i 40 min, w zależności od kierownika grupy. Należy podkreślić, że skala tego zjawiska odzwierciedla zaangażowanie i odpowiedzialność kierownictwa za wykonywaną pracę, co z kolei może mieć wpływ na efektywność i skuteczność pracy kadry zarządzającej. Warto też odwołać się do badań Dariusza Paszko, Wioletty Wróblewskiej i Joanny Pawlak [2013], którzy stwierdzili, że w pracy głównego kierownika produkcji całego gospodarstwa w zasadzie nie występował czas przerw zbędnych, co było potwierdzeniem wysokich kwalifikacji i osobistej odpowiedzialności.

Przyjęte w metodyce badań doświadczenie kierownika grupy na poziomie co najmniej 2 lat pracy na tym stanowisku odzwierciedla jego wiedzę o procesie zbioru, umiejętności kierownicze, organizacyjne i interpersonalne. Wyniki przeprowadzonych badań przedstawione w tabeli 2. wskazują, że kierownicy o wyższym doświadczeniu zawodowym przykładali większą uwagę do procesu planowania (14,5%) oraz przygotowania grupy do pracy (7,8%) niż kierownicy o mniejszym doświadczeniu (odpowiednio 6,1% i 4,5%). Jest to stanowisko, które zakłada, że dla sprawnego przebiegu procesu produkcyjnego ważne jest właściwe i rzetelne zaplanowanie działań oraz przygotowanie grupy do pracy.

Tabela 1. Zestawienie przeciętnego dziennego czasu pracy kierownika brygady

Rodzaj czynności	Czas pracy ogółem		Czas wykonania prac	
	godz.:min	%	najkrótszy	najdłuższy
			godz.:min	
Czas przygotowawczo-zakończeniowy	0:32	6,0	0:17	0:52
Planowanie	0:53	9,9	0:10	2:44
Organizowanie/kierowanie	1:33	17,3	1:06	2:20
Kontrolowanie	4:45	53,1	4:07	5:49
Czas przerw organizacyjnych i koniecznych	0:44	8,1	0:08	1:46
Czas przerw zbytecznych	0:30	5,6	0:04	1:40
Razem	8:57	100,0	-	-

Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych.

Tabela 2. Zestawienie przeciętnego dziennego czasu pracy kierownika brygady w zależności od jego doświadczenia

Rodzaj czynności	Doświadczenie kierownika grupy			
	duże		małe	
	godz.:min	%	godz.:min	%
Czas przygotowawczo-zakończeniowy	0:42	7,8	0:24	4,5
Planowanie	1:18	14,5	0:33	6,1
Organizowanie/kierowanie	1:08	12,7	1:53	21,0
Kontrolowanie	4:26	49,45	5:00	55,9
Czas przerw organizacyjnych i koniecznych	1:02	11,6	0:30	5,6
Czas przerw zbytecznych	0:21	3,9	0:37	6,9
Razem	8:57	100,0	8:57	100,0

Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych.

Przejawiało się to zwłaszcza w codziennym informowaniu, a raczej przypominaniu zasad zbioru i przestrzeganiu jakości owoców oraz właściwym instruowaniu brygadzystów. Takie podejście przyniosło efekt w postaci mniejszych nakładów na czynności organizacyjne i kontrolowanie oraz czas przerw zbytecznych, które w grupie kierowników o wyższym doświadczeniu były niemal dwukrotnie niższe (3,9%) niż w grupach kierowników z mniejszym doświadczeniem (6,9%).

Odmienne wyniki dała analiza zróżnicowania czasu pracy kierownika ze względu na rodzaj zatrudnienia. Okazało się, że zatrudnieni na stałe kierownicy grup procesu zbioru owoców zdecydowanie mniej czasu poświęcali na przygotowanie do pracy (4,6%), organizowanie i kierowanie (16,4%) oraz kontrolowanie (51,8%) niż kierownicy zatrudnieni tylko sezonowo (odpowiednio: 7,4%, 17,7% i 54,2%). Natomiast więcej czasu zabierało im planowanie (12,5%, sezonowym – 7,8%) oraz czas przerw zbytecznych, który był prawie trzykrotnie dłuższy (8,4%) niż w grupie kierowników zatrudnionych sezonowo – 3,2% (tab. 3.). Trudno to jednoznacznie stwierdzić, czy ta zależność wynikała z pewności zatrudnienia i bardziej swobodnego podejścia do obowiązków służbowych w przeciwieństwie do kierowników sezonowych, którzy aby być ponownie zatrudnieni, musieli się bardziej starać, niemniej niniejsze badania wykazały tę zależność.

Tabela 3. Zestawienie przeciętnego dziennego czasu pracy kierownika brygady w zależności od rodzaju zatrudnienia

Rodzaj czynności	Rodzaj zatrudnienia			
	stałe		sezonowe	
	godz.:min	%	godz.:min	%
Czas przygotowawczo-zakończeniowy	0:25	4,6	0:40	7,4
Planowanie	1:07	12,5	0:42	7,8
Organizowanie/kierowanie	1:28	16,4	1:35	17,7
Kontrolowanie	4:38	51,8	4:51	54,2
Czas przerw organizacyjnych i koniecznych	0:34	6,3	0:52	9,7
Czas przerw zbytecznych	0:45	8,4	0:17	3,2
Razem	8:57	100,0	8:57	100,0

Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych.

Tabela 4. Zestawienie przeciętnego dziennego czasu pracy brygadzysty w zależności od doświadczenia kierownika brygady

Rodzaj czynności	Ogółem		Doświadczenie kierownika			
			duże		małe	
	godz.:min	%	godz.:min	%	godz.:min	%
Czas przygotowawczo-zakończeniowy	0:20	3,9	00:20	4,0	00:20	3,8
Planowanie	0:47	9,1	00:47	9,4	00:47	8,8
Organizowanie/kierowanie	0:52	10,1	00:58	11,6	00:45	8,4
Kontrolowanie	4:11	48,5	04:08	49,4	04:14	47,2
Czas przerw organizacyjnych i koniecznych	0:43	8,4	00:42	8,4	00:43	8,2
Czas przerw zbytecznych	1:44	20,0	01:26	17,2	02:07	23,6
Razem	08:37	100,0	08:21	100,0	08:56	100,0

Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych.

Analiza czasu pracy brygadzystów (tab. 4.), którzy pracowali pod kierunkiem kierowników grup wykazała, że przeciętny czas pracy wynosił 8 godz. i 37 min. W strukturze czasu pracy najwięcej czasu poświęcali oni na czynności kontroli (48,5%) oraz organizowania, kierowania i planowania (19,2%). Niestety, stwierdzono bardzo wysoki udział czasu straconego (przerwy zbyteczne), który przeciętnie wynosił 1 godz. 44 min dziennie, co stanowiło 20% ogólnego czasu pracy. To bardzo dużo i jest to poważny sygnał, zarówno dla kierowników grup, jak i głównego kierownika gospodarstwa, aby poprawić ten niekorzystny parametr. W tym aspekcie ciekawie wypadło porównanie efektywności czasu pracy brygadzystów w zależności od doświadczenia kierownika grupy. O ile w zakresie podstawowych czynności (planowanie, organizowanie i kierowanie oraz kontrolowanie) nie stwierdzono znaczących różnic³, o tyle czas przerw zbytecznych w pracy brygadzystów był prawie o 40% dłuższy (23,6%) w grupie mniej doświadczonych kierowników niż w grupie bardziej doświadczonych (17,2%). Może to wskazywać na nieco wyższą efektywność zarządzania przez osoby odznaczające się wyższym doświadczeniem zawodowym.

WNIOSKI

1. Przeciętny czas pracy kierownika brygady zbierającej owoce w ciągu jednego dnia roboczego wynosił 8 godz. 57 min, zaś brygadzysty 8 godz. 37 min.
2. Najwięcej czasu kierownik grupy poświęcał na kontrolowanie procesu zbioru owoców, średnio 4 godz. 45 min (52,8%), podobnie brygadzysta – 4 godz. 11 min (48,5%).
3. Kierownicy grupy z większym doświadczeniem zawodowym więcej czasu poświęcali na planowanie i przygotowanie grupy do pracy (22,4%) niż kierownicy z mniejszym doświadczeniem (10,8%). Wyższe doświadczenie kierowników miało też wpływ na mniejszy wymiar straconego czasu (o 70%).

³ Chociaż brygadziści pracujący pod kierownictwem bardziej doświadczonych osób poświęcali na te czynności więcej czasu niż w przeciwnej grupie.

4. Rodzaj zatrudnienia (stałe lub sezonowe) miał istotny wpływ na długość czasu przerw zbytecznych, które w grupach prowadzonych przez kierowników zatrudnionych na stałe były prawie trzykrotnie dłuższe (8,5%) niż w grupach prowadzonych przez kierowników na umowie czasowej.
5. Poziom doświadczenia kierowników grup nie różnicował znacząco struktury podstawowych czynności zarządczych (planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania) pełniących przez brygadzystów.
6. Stwierdzono, że czas przerw zbytecznych w pracy brygadzystów w grupach kierowników mniej doświadczonych był o prawie 40% dłuższy niż w grupach kierowanych przez bardziej doświadczonych menedżerów.

LITERATURA

- Drucker P.F. 1994: *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków, s. 17-18.
- Griffin R. W. 1996: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 36.
- Jarmołowicz W., Kościński M. 2004: *Menedżerowie ich rola i pozycja we współczesnym świecie*, „Zeszyty Naukowe”, Uniwersytet w Rzeszowie, nr 4, s. 147-168.
- Kopeć B. 1983: *Metodyka badań ekonomicznych w gospodarstwach rolnych*, Skrypt Akademii Rolniczej we Wrocławiu, nr 269, s. 158-190.
- Matejun M., Szczepańczyk M. 2005: *Profil kompetencji menedżerów naczelnego szczebla w spółkach kapitałowych*, [w] *Menedżer XXI wieku*, T. Waściński (red.), Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin, s. 243-259.
- Paszko D., Wróblewska W., Pawlak J. 2013: *Analiza czasu pracy menedżera na przykładzie wielkoobszarowego gospodarstwa ogrodniczego*, „Roczniki Naukowe SERiA”, t. XV, z. 3, s. 255-260.
- Zalewa J. 1983: *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw rolnych*, UMCS, Lublin, s. 122-128.

Dariusz Paszko, Wioletta Wróblewska

DIVERSIFICATION AND DETERMINANTS OF EFFECTIVE MANAGEMENT BASED ON RESEARCH INTO SPECIALIST HORTICULTURAL FARM MANAGERS

Summary

The paper presents an analysis of the level and structures of manager labour time in farms. The study was conducted in 2013, in the eastern region of Poland, on large-scale farms which produce berries. Methods of direct observation were used. The average manager labour time amounted to 8.57 hours, whilst effective manager time amounted to 95.0% of total labour time. Management efficiency was higher amongst managers with more professional experience.

Adres do korespondencji:
Dr Dariusz Paszko
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie
Zakład Ekonomiki Ogrodnictwa
ul. Leszczyńskiego 58, 20-068 Lublin
e-mail: dariusz.paszko@up.lublin.pl