

## STUDIA PODYPLOMOWE „Ekonomika Gospodarstwa Rolnego”

**Przedmiot: Podstawy zarządzania i komunikacji  
w gospodarstwie rolnym**

**Prowadzący: Rafał Baum, Jarosław Uglis**

**Kontakt: tel. 61 848 7127, mail: rafal.baum@up.poznan.pl  
tel. 61 846 63 51, mail: jaroslaw.uglis@up.poznan.pl**



Studia podyplomowe współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

## CEL PRZEDMIOTU

- Zapoznanie słuchaczy z istotą, celami i funkcjami zarządzania w zmieniających się warunkach gospodarowania.
- Przedstawienie zasad kierowania ludźmi oraz komunikacji z pracownikami i interesariuszami zewnętrznymi.
- Prezentacja wybranych metod analizy zewnętrznych warunków funkcjonowania i ich uwarunkowań wewnętrznych (analiza strategiczna) oraz tworzenia planów długoterminowych.

**Wymiar godzinowy: 8 h W; 6 h Ćw.**

**Metody weryfikacji efektów uczenia się przedmiotu:**  
Egzamin pisemny-test (część wykładowa)  
Praca projektowa pisemna (ćwiczenia)



Studia podyplomowe współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Fundusza Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

## PROGRAM PRZEDMIOTU

1. Powstanie i koncepcje zarządzania.
2. Podstawowe pojęcia i funkcje zarządzania.
3. Gospodarstwo rolne jako podmiot zarządzania.
4. Zasady i miary dobrego zarządzania.
5. Zarządzanie strategiczne - analiza otoczenia i wnętrza organizacji.
6. Komunikacja wewnętrzna oraz z otoczeniem.
7. Zmiany w organizacji - konflikt i metody rozwiązywania.



Studia podyplomowe współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Fundusza Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

## 1. Powstanie i koncepcje zarządzania

### Początki zarządzania:

- związane są z powstaniem i rozwojem cywilizacji ludzkiej



<https://budynkowo.pl/news/jak-wygladaly-piramidy/>



<https://www.polityka.pl/zdj/Gunter>Weischendahl/Wikipedia>



Studia podyplomowe współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Fundusza Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

## Powstanie nauki o organizacji i zarządzaniu

Podstawy współczesnej wiedzy o organizacji i zarządzaniu opracowano na przełomie XIX i XX wieku.

Na ten okres przypadają pierwsze badania F.W. Taylora, F.G. Gilbretha, H.L. Gantta, H. Emersona, poświęcone zagadnieniom organizowania działalności przemysłowej, rozwijającej się w następstwie rewolucji przemysłowej.

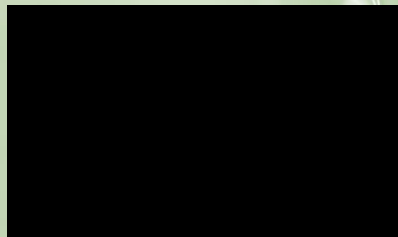


<https://pl.wikipedia.org/>



Studia podyplomowe współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Fundusza Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

## Rozwój teorii zarządzania



Opracowanie własne



Studia podyplomowe współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Fundusza Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRR/ERDF)

## Szkola klasyczna

- Prawo podziału pracy.
- Prawo harmonii.
- Zasada hierarchii.
- Zasada delegowania uprawnień.
- Oddzielenie funkcji wykonania pracy od funkcji zarządzania pracą.
- Centralizacja zarządzania.
- **Efektywność działania zależy jedynie od czynników materialnych**
- **Istnieją uniwersalne reguły i zasady, których zastosowanie zapewni w każdych warunkach wysoki poziom efektywności.**



Stoisko podjętym w ramach projektu współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego (RPO WSL)

## Czternaście zasad zarządzania według H. Fayola:

1. podział pracy
2. autorytet
3. dyscyplina
4. jedność rozkazodawstwa
5. jedność kierownictwa
6. podporządkowanie interesów osobistych interesowi ogółu
7. wynagrodzenie
8. odpowiedni poziom centralizacji (decentralizacji)
9. hierarchia
10. ład
11. odpowiednie (ludzkie) traktowanie pracowników
12. stabilizacja personelu
13. inicjatywa
14. zgranie personelu i harmonia

Stoisko podjętym w ramach projektu współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego (RPO WSL)

## Szkola stosunków międzyludzkich

- Zwrócenie uwagi na znaczenie komfortu psychicznego w motywacji pracowników.
- Uwzględnianie w zarządzaniu indywidualnych oczekiwań i aspiracji pracowników.
- Teoria X i Y (piramida potrzeb Maslowa)
- Efekt Hawthorne.
- Decentralizacja zarządzania.
- **Ignorowanie znaczenia mikroekonomii i inżynierii przemysłowej w zwiększaniu efektywności pracy.**

Stoisko podjętym w ramach projektu współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego (RPO WSL)

## Teoria X i Y (D. McGregor)

- |   |  |
|---|--|
| <p><i>Teoria X</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ludzie z natury nie lubią pracować.</li> <li>• Ludzie unikają odpowiedzialności i wolą aby nimi kierować.</li> <li>• Praca dla ludzi ma drugorzędne znaczenie; aby uzyskać wysoką wydajność należy stosować środki przymusu.</li> </ul> | <p><i>Teoria Y</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Praca dla ludzi jest czymś równie naturalnym jak zabawa albo wypoczynek.</li> <li>• Ludzie chcą pracować i mogą osiągnąć z pracy wiele satysfakcji.</li> <li>• Ludzie chcą przyjmować odpowiedzialność i wykorzystywać własne zdolności twórcze do rozwiązywania problemów zarządzania.</li> </ul> |
|---|--|

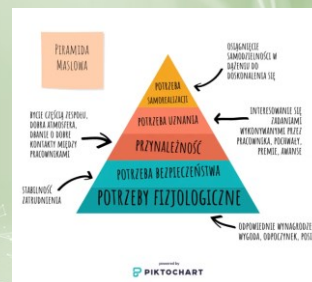
Stoisko podjętym w ramach projektu współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego (RPO WSL)

## Orientacje kierowników wg. R. Likerta

- **Orientacja podmiotowa** - skupianie się głównie na utrzymaniu dyscypliny pracy i kontrolowaniu wydajności.
- **Orientacja przedmiotowa** – skupianie uwagi na udzielaniu fachowej pomocy, przywiązywanie zasadniczego znaczenia do celów a nie metod pracy.

Stoisko podjętym w ramach projektu współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego (RPO WSL)

## Piramida Maslowa



Źródło: <https://www.gowork.pl/>

Stoisko podjętym w ramach projektu współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego (RPO WSL)

## Efekt Hawthorne

Badania i troska w zakresie poprawy warunków pracy, zapewnienia komfortu psychicznego w pracy, przyczynia się do wzrostu motywacji, niezależnie od rzeczywistych zmian w tym zakresie.

Należy zatem podejmować działania sprzyjające lepszemu **samopoczuciu** pracowników w pracy.

## Szkola badań operacyjnych

- Algorytmy podejmowania decyzji.
- Ilościowe metody wspomaganie decyzji.
- Modele matematyczne zapewniające optymalizację rozwiązań organizacyjnych.
- **Analizowanie problemów decyzyjnych tylko w ujęciu ilościowym (redukcjonizm kwantytatywny).**



## Szkola systemów społecznych

- Ujęcie organizacji jako systemu społecznego.
- Zasady komunikacji.
- Zasady zachowania równowagi organizacyjnej – zdolności przystawania organizacji do otoczenia.
- Zasady podejmowania decyzji.
- **Pomijanie sfery materialnej organizacji.**

## Szkola neoklasyczna

- **Podejście normatywne:**
  - maksymalizacja zysku,
  - decentralizacja decyzji i odpowiedzialności,
  - rozszerzenie zasięgu kierowania,
  - zarządzanie przez cele,
  - kontrola i autokontrola jednostek autonomicznych,
  - motywacja przez współuczestnictwo.
- **Podejście empiryczne:**
  - metoda sytuacyjna (case study),
  - metoda porównań.

## Polska szkoła prakseologii

- Dyrektywy sprawnego działania.
- Miary sprawności działania.

Działanie aby mogło być uznane za sprawne musi być przynajmniej w minimalnym stopniu skuteczne, a ponadto korzystne i ekonomiczne.

## Szkola systemowa

- analiza systemów organizacyjnych jako systemu, synergia w organizacji, zarządzanie holistyczne,
- koncepcja systemu idealnego G. Nadlera (trójkąt Nadlera),
- teoria homomorfizmu systemów,



## Synergia w organizacji

**Synergia** to takie zestawienie dwóch lub więcej elementów, by ich oddziaływanie (w przypadku podmiotów – działanie) dawało skutek większy niż suma skutków wywołanych przez każdy z elementów oddzielnie (efekt  $2+2=5$ ).

Na efekt synergiczny składają się efekty:

- organizacyjny (związany np. z podziałem pracy),
- facylitacyjny (związany np. z kontaktem wzrokowym, słuchowym itp.).

W ujęciu systemowym organizacja utożsamiana jest z systemem.



## System

**System** – to zbiór celowo wyodrębnionych elementów w czasoprzestrzeni, na którym zdefiniowano relację (relacje) o pewnych właściwościach lub w innych ujęciach.

**System**, to zbiór elementów (rzeczywistych, pojęciowych) sprzężonych ze sobą albo – zbiór elementów w interakcji.

**System** to zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki (interakcje), i gdzie każdy składnik podłączony jest z każdym innym bezpośrednio lub pośrednio; jakkolwiek zmiana w jednym podsystemie powoduje jednocześnie zmianę w pozostałych podsystemach.



## Podstawowe typy systemów:

**Deterministyczny** – najprostszy system, w którym zmiany są łatwo przewidywalne.

**Stochastyczny**, w którym zmienność otoczenia powoduje małą przewidywalność zmian, a szacowane zmiany są obciążone dużym błędem. W celu analizy i przewidywania tych zmian wdrożony jest system planowania i kontroli czynników mających wpływ na funkcjonowanie systemu.

**Adaptacyjny**, który cechuje zdolność do ciągłego dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Istotą tych zmian jest ciągłość reagowania oraz całościowe dostosowywanie systemu do zachodzących zmian, nie tylko zmiany wybranych jego parametrów.



## Inny podział z uwagi na relacje z otoczeniem

**System organizacji zamknięty** (*closed system*) na oddziaływanie otoczenia, kiedy teoretycznie nie zachodzi wymiana ze środowiskiem. Takie systemy są samowystarczalne. Jest to sytuacja czysto teoretyczna, gdyż trudne w praktyce byłoby znalezienie takiego przykładu zarówno w przyrodzie, jak i gospodarce.

**System, w którym nie dochodzi do pełnej wymiany z otoczeniem** (*relatively closed system*). W praktyce większość organizacji jest projektowana jako własne systemy z minimalną interakcją z ich otoczeniem, z rozwiniętym systemem monitoringu i kontroli przedsięwzięć gospodarczych.

**System otwarty** (*open system*) zachodzi pełna wymiana informacji, energii i materiałów ze środowiskiem.



## Programowanie systemów organizacji i zarządzania - metoda IDEALS concept

- **Ideal Design of Effective and Logical System** – jest to koncepcja projektowania i usprawniania systemów działania, a przede wszystkim organizacji, opracowana przez amerykańskiego profesora Gerarda Nadlera.



Zródło: <https://w.owaa.pl>

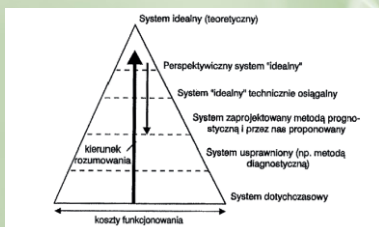


## Koncepcja systemu idealnego Nadlera

- **system nie jest sumą składników systemu**, gdyż (jak wskazuje teoria systemów) właściwości całości nie sprowadzają się do właściwości części i każdy system stanowi coś swoistego,
- **metoda "wzorująca"**, - wyjście od systemu idealnego, a następnie stopniowe zbliżanie się do koncepcji, która spełnia narzucone warunki ograniczające, wyrażające istotę określonego procesu (przeciwieństwo metody „ulepszania”),
- w podejściu Nadlera nie jest istotnym poszukiwanie poszczególnych usprawnień wariantów, lecz **poszukuje się całościowej koncepcji rozpatrywanego procesu**,
- takie sformułowanie systemu powoduje **możliwość przeksztalcenia strumieni wejściowych**, takich jak materiały, informacje czy osoby, do formułowania konkretnych produktów czy usług.



## Trójkąt kosztów Nadlera



Źródło: Skaliński, J. 2014

Studia podyplomowe w zakresie Zarządzania przez Efektywność i Innowacje Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF/ERDF)

## Homomorfizm systemów

**Postulat:** Systemy cechuje homomorfizm, stąd jedną z podstawowych metod badawczych ogólnej teorii systemów jest porównywanie systemów działających w różnych dziedzinach rzeczywistości.

**Definicja 1:** Systemy homomorficzne stanowią dwa systemy mające co najmniej jedną część swojej struktury identyczną.

**Definicja 2:** Systemy izomorficzne stanowią dwa systemy mające strukturę w pełni identyczną.

**Definicja 3:** Skoro dany system jest homomorficzny względem systemu bardziej złożonego, stanowi on w stosunku do niego model.

Studia podyplomowe w zakresie Zarządzania przez Efektywność i Innowacje Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF/ERDF)

## Homomorfizm systemów

**Postulat:** Jeśli systemy działające w różnych dziedzinach mają tę samą strukturę, to powinno być możliwe objaśnienie tej struktury w języku uniwersalnym.

**Twierdzenie 1:** Jeżeli dwa systemy mają podobne struktury, to relacje między ich podsystemami będą porównywalne.

**Twierdzenie 2:** Relacje między podsystemami będą tym bardziej porównywalne, im prostsza jest ich struktura wewnętrzna.

**Twierdzenie 3:** Obserwacje przeprowadzone na systemie złożonym, działającym w danej rzeczywistości, pozwalają przewidzieć zawartość systemu izomorficznego, należącego do zupełnie innej dziedziny, o ile struktura wewnętrzna podsystemów nie odgrywa zbyt istotnej roli.

Studia podyplomowe w zakresie Zarządzania przez Efektywność i Innowacje Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF/ERDF)

## Podsumowanie szkół zarządzania

Zarządzanie rozwijało przez wieki się pod wpływem trzech głównych grup sił, tj.:

- **społecznych** (normy i wartości kształtujące kulturę organizacyjną),
- **ekonomicznych** (siły związane z systemami gospodarczymi, ogólne warunki rozwoju gospodarczego)
- **politycznych** (tj. grup sprawujących władzę, polityki kraju itp.).

Siły te do dziś wpływają na losy działalności gospodarczej oraz, obok czynników związanych z człowiekiem, determinują warsztat narzędziowy wykorzystany w praktyce menadżerskiej oraz w jej naukowym opisie.

Studia podyplomowe w zakresie Zarządzania przez Efektywność i Innowacje Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF/ERDF)

## 2. Podstawowe pojęcia i funkcje zarządzania

### Definicja

Zarządzanie - działalność lub proces polegający na stałej koordynacji i integracji używanych zasobów dla osiągnięcia celów organizacyjnych



Źródło: <https://twonade.v.przed.pl>

Studia podyplomowe w zakresie Zarządzania przez Efektywność i Innowacje Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF/ERDF)

### Definicja cd.

Zarządzanie jest działalnością kierowniczą, polegającą na ustaleniu celów i powodowaniu ich realizacji poprzez wykorzystanie zasobów, procesów i informacji w istniejącym otoczeniu (społecznym, kulturowym, prawnym, ekonomicznym itp.).

Działalność ta musi być prowadzona w sposób sprawny i skuteczny oraz zgodny z racjonalnością zadań.

Studia podyplomowe w zakresie Zarządzania przez Efektywność i Innowacje Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF/ERDF)

## Definicja cd.

*Zarządzanie to proces planowania, organizowania, przeprowadzenia i kontrolowania pracy członków organizacji wraz z wykorzystaniem wszystkich pozostających w dyspozycji przedsiębiorstwa zasobów, zmierzający do osiągnięcia zamierzonych celów.*

Zarządzanie dotyczy głównie ludzi, którzy stanowią zarówno wiodącą zasób, jak i siłę napędową każdej organizacji.

Wyodrębnioną sekwencję działań związanych z zarządzaniem określa się funkcjami zarządzania.



## Klasyczne funkcje zarządzania wg. Fayola



## Planowanie

W praktyce zarządzania to działanie zamierzające to wytyczenia kompleksowego planu (harmonogramu) zamierzonych działań z wykorzystaniem istniejących zasobów lub z określoną wielkością zasobów koniecznych do nabycia.

Kluczowymi kryteriami tworzonego planu powinny być **określony cel** oraz możliwość realizacji.



## Cel organizacji

*Cel to założony rezultat dążeń, punkt dojścia, do osiągnięcia którego zmierza organizacja;*

*Cel to inaczej pożądamy, przyszły stan rzeczy, który przedsiębiorstwo chciałoby osiągnąć.*



## Cel organizacji – cd.

**Cel nadrzędny:** przetrwać i rozwijać się.

**Cel wielowymiarowy:**

- ekonomiczny,
- techniczny,
- społeczny - organizacyjny.



## Cel powinien być określony wg. reguły SMART:

**S** - *Sprecyzowany/ Prosty/ Zrozumiały* (i charakterystyczny dla danej organizacji)

**M** - *Mierzalny* (można określić cel w mierzalnej jednostce)

**A** - *Ambitny/ Atrakcyjny* (będący adekwatnym do zapotrzebowania)

**R** - *Realny/ Realistyczny* (czyli możliwy do wykonania)

**T** - *Terminowy/ Określony w czasie* (z datą zakończenia działania)

Ciekawostka:

**Realizacja założonego celu określa sprawność danego systemu**



## Planowanie

**Działanie jest sprawne, gdy jest skuteczne, korzystne i ekonomiczne !!!\*.**

Wg. **prakseologii** musi być przede wszystkim (choć w minimalnym stopniu) skuteczne. Bez tego inne walory skuteczności nie odgrywają już roli.

**W ekonomii** podstawowymi postaciami sprawności działania są: **korzystność i ekonomiczność.**

\* Zawsze może paść pytanie: dla kogo?

## Etapy planowania:

- ustalenie celu,
- zdiagnozowanie istniejącej sytuacji,
- określenie przeszkód oraz czynników wspierających realizację założonego celu,
- zebranie alternatywnych rozwiązań,
- wybór tego (lub tych), które doprowadzą do realizacji założonego celu.



## Organizowanie

- dobre organizowanie stanowi podstawowy obowiązek każdego menedżera, a przygotowanie działań zmierzających do realizacji zaplanowanego celu jest podstawą osiągnięcia sukcesu.
- na niższych szczeblach struktury organizacyjnej, organizowanie sprowadza się głównie do rozdzielania zadań pracownikom i odpowiedniego łączenia ich w grupy zadaniowe.

## Organizowanie

Organizowanie składa się z kolejno po sobie następujących czynności, takich jak:

- grupowanie czynności i pracowników,
- przydzielanie zadań,
- kształtowanie więzi pomiędzy komórkami,
- delegowanie i rozgraniczanie uprawnień,
- właściwy dobór kadr kierowniczych (odpowiedzialnych za realizację zadań).

## Kierowanie/Motywowanie

**KIEROWANIE** to wzajemne oddziaływanie kierownika i pracownika, które powinno doprowadzić do realizacji założonych celów.

Funkcja ta dotyczy przede wszystkim sposobu realizowania zasad kierowania przez kierowników oraz rozpoznania potrzeb pracowników w celu ich właściwego mobilizowania do pracy.

Im lepsze rozpoznanie potrzeb, tym bardziej skuteczna motywacja prowadząca do wzrostu zaangażowania pracowników, a w efekcie do lepszych efektów gospodarowania w przedsiębiorstwie.

## Kierowanie/Motywowanie

W motywowaniu wyróżnia się etapy, zmierzające do rozpoznania warunków oraz doboru bodźców w zależności od potrzeb:

- dobór i instruowanie pracowników,
- ustalanie zadań i miar ich wykonania,
- wyznaczanie wynagrodzeń,
- ocena i rozwój kadr,
- stosowanie bodźców pozapłacowych.

## Zarządzanie a kierowanie

Zarządzanie – odnosi się do całej organizacji

Kierowanie – odnosi się do ludzi (kierowanie ludźmi)

**Zarządzanie organizacjami – obejmuje kierowanie ludźmi oraz dysponowanie rzeczami (majątkiem organizacji)**

(M. Biebiś- Podstawy teorii organizacji i zarządzania, C.H.Beck W-wa 2004)

**Menedżer kierownik – osoba zdolna osiągać cele przedsiębiorstwa, wykorzystując działanie innych.**

(St. P. Robbins, D. A. DeCenzo – Podstawy zarządzania, PWE W-wa 2002)

**Kierowanie ludźmi (przewodzenie) – zespół procesów wykorzystywanych w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w interesie organizacji.**

(R. W. Griffin – Podstawy zarządzania organizacjami, PWN W-wa 1996)

Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa  
Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej Państwowej Akademii Rolnictwa  
na rzecz Rolnictwa Obszarów Wiejskich (ARROW)

## Warunki skutecznego kierowania

- posiadanie władzy,
- posiadanie umiejętności wypełniania funkcji kierowniczych,
- chęć kierowania.

### Źródła władzy:

- formalna hierarchia organizacyjna,
- kwalifikacje,
- **autorytet**,
- posiadanie informacji,
- kontrola nad zasobami,
- uczucia, relacje emocjonalne.

Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa  
Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej Państwowej Akademii Rolnictwa  
na rzecz Rolnictwa Obszarów Wiejskich (ARROW)

## Style kierowania

- styl demokratyczny,
- styl autokratyczny,
- styl nieingerujący (liberalny),



Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa  
Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej Państwowej Akademii Rolnictwa  
na rzecz Rolnictwa Obszarów Wiejskich (ARROW)

## Kontrolowanie

- istota kontroli - identyfikacja różnic między ustalonym standardem, czyli założonym stanem przedmiotu kontroli a jego stanem rzeczywistym.
- kontrola to wymaganie, egzekwowanie i ocena. To kontakt z pracownikiem na stopie zawodowej z wykorzystaniem władzy stanowiska.
- poznanie procesu kontroli i jego wagi dla całokształtu zarządzania firmą, sprawia, iż kontrolę można zrozumieć i wykorzystać dla swoich potrzeb.
- dzięki kontroli możliwe jest prowadzenie korekty w trakcie trwania procesów, gdy zauważone zostaną odchylenia od planu, co ogranicza straty,
- do czynności kontrolnych należą:
  - identyfikacja zadań i ustalanie procedur kontroli,
  - kontrola merytoryczna zadań,
  - kontrola poprzez system finansowy
  - formułowanie zaleceń pokontrolnych.

Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa  
Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej Państwowej Akademii Rolnictwa  
na rzecz Rolnictwa Obszarów Wiejskich (ARROW)

## Kontrolowanie – rodzaje kontroli

Przeglądając się praktycznej realizacji kontroli, można wyróżnić trzy fazy, w których się pojawia:

- kontrola prospective - poprzedza realizację badanego procesu
- kontrola bieżąca - prowadzona jest w trakcie realizacji procesu
- kontrola następcza (retrospektywna) - sprawowana po zakończeniu procesu.

Liczy się systematyczność i ciągłość  
Kontrola to nie przerwa pomiędzy „prawdziwą pracą”.



Źródło: opracowanie własne

Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa  
Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej Państwowej Akademii Rolnictwa  
na rzecz Rolnictwa Obszarów Wiejskich (ARROW)

## 3. Gospodarstwo rolne jako podmiot zarządzania

Podobnie, jak inne podmioty gospodarcze, gospodarstwo rolne stanowiąc wyodrębnioną pod względem formalno-prawnym i organizacyjnym całość, realizującą określone cele i podlegającą zarządzaniu.

To, co odróżnia je od innych podmiotów to warsztat pracy, którym jest ziemia oraz bezpośrednie powiązanie z procesami przyrodniczymi o charakterze naturalnym (np. sezonowość i cykliczność produkcji).

Znajduje to swoje określone przełożenie na działania związane z organizacją produkcji, zaopatrzenia i zbytu.

Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa  
Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej Państwowej Akademii Rolnictwa  
na rzecz Rolnictwa Obszarów Wiejskich (ARROW)



## Ogólna definicja organizacji

„system zachowujący się **rozmyślnie**, zawierający przynajmniej dwa składniki zachowujące się **rozmyślnie** i mające **wspólne zamierzenie**, ze względu na które w systemie zachodzi funkcjonalny podział pracy; jego funkcjonalne oddzielne składniki mogą w wzajemne zachowania się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw systemu pełni w nim funkcję kontrolno-kierowniczą”.

(R.L. Ackoff)

Stożek podjętych w 2020 roku przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF)

## Inne definicje

Organizacja to system, którego uporządkowanie polega na tym, że jego funkcjonalnie zróżnicowane części współprzyczyniają się do powodzenia całości, a powodzenie całości jest warunkiem powodzenia części.

Organizacja to także grupa ludzi współpracująca nad pewnym z góry określonym celem. Wykonują oni czynności w sposób uporządkowany i skoordynowany.

Stożek podjętych w 2020 roku przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF)

## Cechy organizacji jako systemu

1. Organizacje są systemami otwartymi.
2. Organizacje są systemami sztucznymi i naturalnymi zarazem.
3. Organizacje są **systemami społeczno-technicznymi**.
4. Organizacje są systemami hierarchicznymi.
5. Organizacje są systemami samoorganizującymi się.
6. Organizacje są systemami zmiennymi w czasie.
7. Organizacje są systemami, w których zarządzanie możliwe jest dzięki mechanizmowi regulacyjnemu.
8. Organizacje są systemami ekwifinalnymi.



Stożek podjętych w 2020 roku przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF)

## Organizacja

Organizacja jest ustrukturalizowanym, czyli uporządkowanym w pewien sposób systemem społeczno-technicznym.

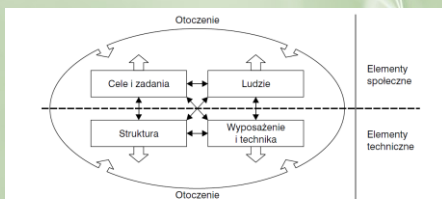
H. Leavitt przyjął, że organizacja stanowi wewnętrznie zintegrowaną całość (system) złożoną z czterech podstawowych elementów (podsystemów):

- celów realizowanych przez organizację i wynikających stąd konkretnych zadań,
- ludzi wraz z ich indywidualnymi i zbiorowymi dążeniami i wzorcami zachowania,
- wyposażenia materialno-technicznego i technologicznego oraz określonych zasad posługiwania się nim,
- formalnej struktury, czyli przyjętych zasad podziału zadań i odpowiedzialności za nie, władzy i związanej z nią odpowiedzialności oraz informacji.

Dwa pierwsze elementy należą do społecznych, dwa następne do technicznych.

Stożek podjętych w 2020 roku przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF)

## Organizacja jako system społeczno-techniczny



Rys. 1.1. Organizacja jako system społeczno-techniczny  
Źródło: A.K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 21.

Stożek podjętych w 2020 roku przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF)

## Relacje organizacji z otoczeniem

Pomiędzy 4 w/w elementami wyróżnionymi przez H. Leavitta zachodzą silne wzajemne powiązania wewnątrz organizacji, jak również z otoczeniem zewnętrznym.

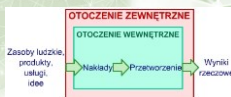
Stożek podjętych w 2020 roku przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (ERDF)

## Otoczenie organizacji

Bardzo istotne znaczenie dla funkcjonowania organizacji jako systemu otwartego ma jej otoczenie.

W przypadku każdej organizacji można wyodrębnić jej otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne.

- otoczenie zewnętrzne jest wszystkim tym, co jest poza organizacją, co może na nią oddziaływać (wchodzi z nią w interakcję);
- otoczenie wewnętrzne tworzą warunki i siły wewnątrz organizacji.



Źródło: J.H. Donnelly, J.L. Gibson, J.M. Ivancovich, Fundamentals of Management, BPi & RWiN, Boston 1990, s.27.

Stoisko podjętkomercowe współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO) Województwa Śląskiego

## Otoczenia zewnętrzne

Wyróżniamy otoczenia zewnętrzne:

- *ogólne* (dalsze) i *zadaniowe* (bliższe);
- *stabilne, zmienne i burzliwe* (turbulentne).



<https://tutrefa.pl>

Stoisko podjętkomercowe współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO) Województwa Śląskiego

## Otoczenie ogólne

Otoczenie, które jest identyczne dla różnych organizacji funkcjonujących na konkretnym obszarze. Muszą się dostosowywać do niego, rzadko mogą je kształtować. W otoczeniu ogólnym wyróżniamy różne sektory (wymiar), które można identyfikować przy pomocy formuły **PESTEM**:

- Prawno – polityczne;
- Ekonomiczno – finansowe;
- Społeczno – kulturowe;
- Tekniczno – technologiczne;
- Ekologiczne;
- Międzynarodowe.

*Każdy z tych wymiarów w różnym stopniu i w różnym zakresie oddziałuje na organizację.*

Stoisko podjętkomercowe współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO) Województwa Śląskiego

## Otoczenie zadaniowe (inaczej celowe)

Otoczenie zadaniowe różnych organizacji jest różne. Wiąże się z zakresem ich działania, z konkretną misją realizowaną w wybranej domenie rynku. Otoczenie to analizujemy posługując się kategorią interesariusza.



<https://www.praca24h.pl>

**Interesariusze** (ang. *stakeholders*) – podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), które mogą wpływać na przedsiębiorstwo oraz pozostające pod wpływem jego działalności.

Stoisko podjętkomercowe współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO) Województwa Śląskiego

## Otoczenie celowe organizacji tworzą:

- **konkurenci**, czyli organizacje, które konkurują o zasoby,
- **klienci**, czyli ci, którzy nabywają produkty wytwarzane przez organizację,
- **dostawcy**, czyli inne organizacje, które dostarczają zasobów i informacji,
- **regulatorzy**, czyli organizacje, które w sposób szczególny mogą kontrolować i oddziaływać na organizację; np. organizacje związane z ochroną środowiska naturalnego, konsumencie, rządowe wydające określone pozwolenia, patenty, itp.
- **siła robocza**, czyli organizacje zrzyszające pracowników w celu oddziaływania na firmę w zakresie polityki związanej z wynagradzaniem i zatrudnianiem pracowników oraz innymi warunkami pracy,
- **właściciele**, czyli wszyscy, którzy uczestniczą we własności organizacji,
- **sojusznicy strategiczni**, czyli organizacje współpracujące we wspólnym przedsięwzięciu.

*Otoczenie celowe w sposób bezpośredni wpływa na jej otoczenie wewnętrzne obejmujące zarząd, pracowników i kulturę.*

Stoisko podjętkomercowe współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO) Województwa Śląskiego

## Otoczenie wewnętrzne

Tworzą osoby, instytucje pozostające w najbliższym otoczeniu firmy, mające bezpośredni dostęp do informacji:

- **pracownicy oraz współpracownicy firmy** (znajdują się w środku wydarzeń, są najbliższymi i najszybciej reagują na wszelkie zmiany czy problemy),
- **rodziny pracowników** (grupa silnie opiniotwórcza i liczna, mająca znaczny wpływ na opinie o firmie i jej działaniach),
- **właściciele, współwłaściciele** (również zarząd, dyrekcja, doradcy strategiczni to grupa najbliższa źródeł informacji lub będąca samym źródłem).



<https://pracujpomowa.biz>

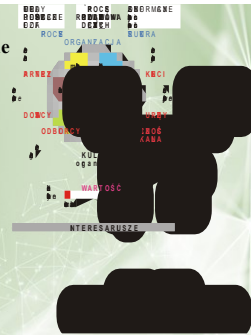
Stoisko podjętkomercowe współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO) Województwa Śląskiego

### Analityczny podział otoczenia

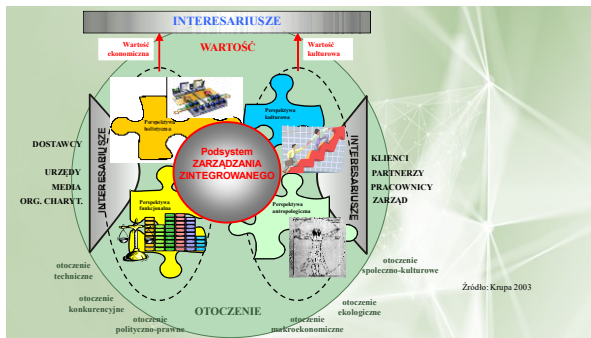


Agencja Rolniczo-wydobywcza i Rolniczy Rynek  
 Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej i Wsi  
 Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju  
 Ministerstwo Klimatu i Środowiska  
 Ministerstwo Edukacji i Nauki  
 Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej  
 Ministerstwo Zdrowia  
 Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego  
 Ministerstwo Spraw Zagranicznych  
 Ministerstwo Finansów  
 Ministerstwo Energetyki i Przemysłu  
 Ministerstwo Transportu i Inżynierii Transportu  
 Ministerstwo Cyfryzacji  
 Ministerstwo Bezpieczeństwa Wewnętrznego  
 Ministerstwo Obrony Narodowej  
 Ministerstwo Sprawiedliwości  
 Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej  
 Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego  
 Ministerstwo Edukacji i Nauki  
 Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju  
 Ministerstwo Klimatu i Środowiska  
 Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej i Wsi  
 Ministerstwo Spraw Zagranicznych  
 Ministerstwo Finansów  
 Ministerstwo Energetyki i Przemysłu  
 Ministerstwo Transportu i Inżynierii Transportu  
 Ministerstwo Cyfryzacji  
 Ministerstwo Bezpieczeństwa Wewnętrznego  
 Ministerstwo Obrony Narodowej  
 Ministerstwo Sprawiedliwości  
 Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

### Zarządzanie holistyczne



www.portal.waiz.zrzeszow.pl/plik.aspx?id=3018



Źródło: Kripa 2003

### Reasumując,

Przedsiębiorstwo rolne w takim ujęciu to:

- system otwarty,
- posiadający uporządkowaną strukturę, która składa się z czterech elementów (ludzie, cele i zadania, środki i technika oraz struktura organizacyjna),
- funkcjonujący w oparciu o określony podział pracy,
- system w którym toczą się procesy tworzone przez ludzi z myślą o realizacji określonego celu lub zadania,
- system, który dopasowuje się do otoczenia, współdziała z nim zachowując jednocześnie równowagę wewnętrzną,
- system, w którym funkcje kierownicze są przedstawione jako sterowanie i regulacja procesów.

Agencja Rolniczo-wydobywcza i Rolniczy Rynek  
 Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej i Wsi  
 Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju  
 Ministerstwo Klimatu i Środowiska  
 Ministerstwo Edukacji i Nauki  
 Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej  
 Ministerstwo Zdrowia  
 Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego  
 Ministerstwo Spraw Zagranicznych  
 Ministerstwo Finansów  
 Ministerstwo Energetyki i Przemysłu  
 Ministerstwo Transportu i Inżynierii Transportu  
 Ministerstwo Cyfryzacji  
 Ministerstwo Bezpieczeństwa Wewnętrznego  
 Ministerstwo Obrony Narodowej  
 Ministerstwo Sprawiedliwości  
 Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

### Zarządzanie holistyczne w przedsiębiorstwie rolnym

#### Podejście holistyczne a czynniki produkcji

- w teorii i praktyce organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem „od zawsze” badano i poszukiwano najbardziej racjonalnych proporcji między trzema klasycznymi czynnikami produkcji,
- w przypadku gospodarstw rolnych oznacza to konieczność właściwego dostosowania kierunków i intensywności produkcji do występujących warunków otoczenia (środowiskowych i społecznych),

Agencja Rolniczo-wydobywcza i Rolniczy Rynek  
 Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej i Wsi  
 Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju  
 Ministerstwo Klimatu i Środowiska  
 Ministerstwo Edukacji i Nauki  
 Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej  
 Ministerstwo Zdrowia  
 Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego  
 Ministerstwo Spraw Zagranicznych  
 Ministerstwo Finansów  
 Ministerstwo Energetyki i Przemysłu  
 Ministerstwo Transportu i Inżynierii Transportu  
 Ministerstwo Cyfryzacji  
 Ministerstwo Bezpieczeństwa Wewnętrznego  
 Ministerstwo Obrony Narodowej  
 Ministerstwo Sprawiedliwości  
 Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

#### Czynniki produkcji



Źródło: opracowanie własne

Agencja Rolniczo-wydobywcza i Rolniczy Rynek  
 Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej i Wsi  
 Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju  
 Ministerstwo Klimatu i Środowiska  
 Ministerstwo Edukacji i Nauki  
 Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej  
 Ministerstwo Zdrowia  
 Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego  
 Ministerstwo Spraw Zagranicznych  
 Ministerstwo Finansów  
 Ministerstwo Energetyki i Przemysłu  
 Ministerstwo Transportu i Inżynierii Transportu  
 Ministerstwo Cyfryzacji  
 Ministerstwo Bezpieczeństwa Wewnętrznego  
 Ministerstwo Obrony Narodowej  
 Ministerstwo Sprawiedliwości  
 Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

## Czynniki produkcji

Między czynnikami produkcji zachodzą wzajemne relacje i współzależności:

- **Komplementarność**
- **Substytucyjność**

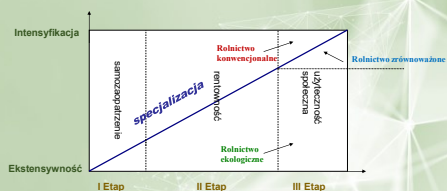
Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa  
 Studia i projekty sfinansowane przez Fundus Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolniczego  
 na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW)

## Czynniki produkcji a koncepcja holistyczna

- czynniki produkcji warunkują solidarnie możliwości gospodarowania,
- o rozwoju przedsiębiorstwa (i jego metamorfozach) decydował zawsze czynnik znajdujący się w mniejszości,
- przez kilkadziesiąt lat przedsiębiorstwa nieustająco się intensyfikowały, czyli zwiększały udział kapitału i pracy w produkcji,
- aktualnie występuje dążenie do wyrównania proporcji pomiędzy klasycznymi czynnikami produkcji,
- zmienia się także zakres samego pojęcia intensywność - granica wytyczona przez przyrodę jest zakreślona przy niższym poziomie produkcji.

Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa  
 Studia i projekty sfinansowane przez Fundus Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolniczego  
 na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW)

## Schemat rozwoju gospodarstw rolnych



Zródło: opracowanie własne

Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa  
 Studia i projekty sfinansowane przez Fundus Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolniczego  
 na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW)

## Rolnictwo zrównoważone

- gospodarstwo rolnicze traktuje się jako podsystem większego systemu, jakim jest otoczenie przyrodnicze (ekosystem), ekonomiczne i społeczne.
- prawidłowo urządzone i zarządzane gospodarstwo **powinno spełniać równocześnie cele**:
  - produkcyjno-ekonomiczne,
  - ekologiczne
  - społeczne.

Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa  
 Studia i projekty sfinansowane przez Fundus Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolniczego  
 na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW)

## Gospodarstwo organiczne

- Pojęcie wywodzi się ze słowa organizm, oznaczającego istotę żywą, twór którego poszczególne części i struktury tworzą zharmonizowaną pod względem funkcjonalnym całość.
- Z organizacyjnego punktu widzenia, organiczny charakter gospodarstwa jest rezultatem wzajemnie powiązanych i równocześnie przebiegających procesów i zależności pomiędzy jego poszczególnymi elementami.
- Wynika stąd, że gospodarstwo rolnicze tworzy organiczną całość, w której można wyodrębnić działy, gałęzie i odgańczenia (działalności produkcyjne), pomiędzy którymi występują określone związki i zależności.

Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa  
 Studia i projekty sfinansowane przez Fundus Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolniczego  
 na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW)

## Racjonalna organizacja gospodarstw

- organizacja produkcji polega na ustaleniu właściwych proporcji pomiędzy poszczególnymi elementami gospodarstwa, a zwłaszcza między działem produkcji roślinnej i zwierzęcej.
- dążyć należy do optymalnego wykorzystania wzajemnych powiązań produkcji roślinnej i produkcji zwierzęcej (pasze, nawóz organiczny i słoma ściółkowa, bilans pracy i zasoby środków finansowych)

Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa  
 Studia i projekty sfinansowane przez Fundus Europejski ze środków Europejskiego Funduszu Rolniczego  
 na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW)

## System powiązań wewnątrz gospodarstwa

**Związki konkurencyjne** są wynikiem współzawodnictwa różnych rodzajów produkcji o wykorzystanie tych zasobów produkcyjnych, które są do ich dyspozycji (np. pszenica jara i jęczmień jary; produkcja mleka i żywca wołowego),

**Związki komplementarne** (wzajemnie się uzupełniające, wspierające) polegają na tym, że jedna gałąź przyczynia się do zwiększenia efektywności drugiej i odwrotnie (np. uprawa buraka cukrowego i chów bydła).

**Związki neutralne** występują wówczas, gdy pomiędzy poszczególnymi działalnościami produkcyjnymi nie ma wyraźnych zależności (np. pastwiskowy opas bydła i chów trzody chlewnej żywionej paszami z zakupu)

**Związki sprzężone** charakterystyczne dla działalności, w których obok produktu głównego, uzyskuje się bezpośrednio z nim związany produkt uboczny (np. ziarno i słoma; mleko, mięso i obornik)

  Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa    
Wskaźnik podlegający wyłączeniu z zakresu działania Funduszu Europejskiego Funduszu Rolnictwa i Wsi (ERDF)

## Sily integrujące i różnicujące w gospodarstwie

**Sily integrujące** – naturalne, pierwotne i ekologiczne wynikają z powiązań, jakie istnieją wewnątrz gospodarstwa.

**Sily różnicujące** – sztuczne, wtórne, rynkowe, mają swe źródła poza gospodarstwem.

  Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa    
Wskaźnik podlegający wyłączeniu z zakresu działania Funduszu Europejskiego Funduszu Rolnictwa i Wsi (ERDF)

**DZIEKUJĘ ZA UWAGĘ!**

  Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa  UNIWERSYTET PRZYRODNICZY W PODKOWICACH   
„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”