

Zbigniew Mongiało

Akademia Rolnicza w Szczecinie

MODEL DOSKONAŁOŚCI EFQM DLA MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM W GOSPODARSTWACH ROLNYCH

1. Wstęp

W Japonii, USA, Unii Europejskiej oraz w innych krajach w celu wypromowania produktu i wskazania, że uzyskiwanie jakości produktu przez doskonalenie zarządzania jest najekonomicznym sposobem długiego funkcjonowania na rynku wprowadzono nagrody jakości. W Japonii nagrodę tę nazywa się Nagrodą Deminga, w USA – Nagrodą im. Malcolma Baldriege’a, w UE – Europejską Nagrodą Jakości. Nagrody tego typu otrzymują przede wszystkim firmy, które posiadają certyfikat ISO 9000 i które mają już TQM (Tkaczyk 2003; Grudzewski, Hajduk 2003; Konarzewska-Gubała 2003) lub właśnie wdrażają ten system.

Rolnicy są zainteresowani trwałością gospodarstwa, którą uzyskają dzięki stałemu (nawet w latach nadprodukcji) zbytowemu produktowi dobrej jakości. Stałe uzyskiwanie produktu rolniczego najlepszej jakości nie jest łatwe ze względu na duży wpływ losowych warunków na jego produkcję. Jednak sposób zarządzania może znacznie zmniejszyć niekorzystny wpływ tych warunków na jakość produktu (Urban, Szlachta 2000; Mongiało 2002).

W rolnictwie trudno jest znaleźć gospodarstwa, które mają certyfikat ISO 9000 na swój system zarządzania lub mają wdrożony system TQM. Ze względu na wielkość obecnego kosztu certyfikacji wydaje się złudnie, że nieekonomiczne jest działanie w tym kierunku. Tkaczyk recenzując pracę *System zapewniania jakości produktów rolnych* – w której analizowano problemy związane z certyfikacją zarządzania w gospodarstwach rolnych, postawił pytanie, czy model EFQM może być metodą doskonalenia zarządzania w gospodarstwach rolnych. Autor z tego względu podjął się omówienia sposobu wprowadzenia nagrody jakości dla gospodarstw rolniczych.

2. Materiał i metoda

Materiałem do analizy były gospodarstwa rolnicze i sposób ich prowadzenia (zarządzania) w aspekcie trwałego osiągania jakości produktu oraz reguły przyznawania nagród jakości, głównie Europejskiej Nagrody Jakości.

Główny Urząd Statystyczny (GUS) podawał, że w roku 2002 w 92% gospodarstw, składających się przeważnie z co najwyżej trzech działek, odległość pomiędzy najdalej położoną działką a siedzibą gospodarstwa nie przekraczała 5 km. Z ogółu osób kierujących gospodarstwem rolnym prowadzących działalność rolniczą 42,3% miało wykształcenie rolnicze lub ukończony kurs rolniczy, a ok. 60% legitymowało się ponad 10-letnim stażem w kierowaniu gospodarstwem. Jednak tylko w ok. 3% gospodarstw rolnych prowadzono księgi lub zapiski rachunkowe, a 34,3% miały całkowitą standardową nadwyżkę bezpośrednią gospodarstwa wynoszącą co najmniej 2 ESU (9,6 tys. zł). W badaniach odnotowano także, że: 26,2% gospodarstw można było zaliczyć do typu „różne uprawy i zwierzęta łącznie”, 20,9% – „różne zwierzęta”, 18,5% – „specjalizujące się w uprawach polowych”, które miały powierzchnie średnio wynoszącą ok. 13,7 ha. W 78,7% gospodarstwach z grupy co najmniej 250 ESU osoby kierujące nimi miały przynajmniej średnie wykształcenie rolnicze. Spośród badanych typów gospodarstw najwyższy odsetek osób kierujących z co najmniej średnim wykształceniem rolniczym był w gospodarstwach typu: „specjalizujące się w uprawach trwałych” oraz „specjalizujące się w uprawach ogrodnich (po ok. 15%). Ekonomiczne osiągnięcia poszczególnych typów gospodarstw przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Największy odsetek gospodarstw danego typu rolniczego w poszczególnych klasach wielkości ekonomicznych

Klasy wielkości ekonomicznej [ESU]	Typy rolnicze										
	<0,5	0,5-2	2-4	4-6	6-8	8-12	12-16	16-40	40-100	100-250	>250
Specjalizujące się w uprawach polowych [%]		27,6								29	21,4
Specjalizujące się w uprawach ogrodnich [%]									13,8	9,4	
Specjalizujące się w uprawach trwałych [%]		4,2				3,7					
Specjalizujące się w chowie zwierząt żywionych w systemie wypasowym [%]						14,3	16,5	14,6			
Specjalizujące się w chowie zwierząt żywionych paszami treściwymi [%]									37,6	27,9	
Gospodarstwa mieszane, różne uprawy [%]			12,2	11,7	10,4						
Gospodarstwa mieszane, różne zwierzęta [%]					33,5	33,4					
Gospodarstwa mieszane, różne uprawy i zwierzęta łącznie [%]		28,2	30,1								31,8

Źródło: www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/rolnic_lesnict_srodowi/sys_charak_gosp_rol/index.htm.

Z 4253,1 tys. osób będących członkami gospodarstw domowych z użytkownikiem świadczącym pracę w gospodarstwach rolnych w ciągu 12 miesięcy przed Spisem Powszechnym (z 2002 r.) tylko 40% przypada na gospodarstwa z klas powyżej 2 ESU. Zauważono, że w gospodarstwach domowych z użytkowaniem gospodarstwa rolniczego zaliczonego do wyższych klas ekonomicznych zwiększa się czas pracy świadczony przez członków danego gospodarstwa domowego i uzupełnianie zapotrzebowania na pracę przez czas pracy świadczony przez pracowników najemnych (www.stat.gov.pl).

3. Wyniki i dyskusja

Konarzewska-Gubała (2003) pisze, że nagrody jakości są oparte na odpowiednim, zintegrowanym modelu kompleksowego zarządzania jakością i zorientowane na szeroko rozumiane zarządzanie firmą oraz zachowania i procesy mające wpływ na ostateczny produkt. Jej zadaniem, schematy, według których przyznaje się nagrody opierają się na założeniu, że jakość jest wynikiem wielu zintegrowanych procesów oraz wysiłków ludzkich. Zauważa ona także, że zapewniają one szkielet audytu, według którego firmy mogą poprawić swoje metody zarządzania jakością, ich stosowanie oraz uzyskiwane rezultaty. Zwykle modele tych nagród są zbudowane na podstawie listy kryteriów z przypisanym zakresem punktów możliwych do przyznania oraz metody samooceny firmy. Przedsiębiorstwo, oceniając, ile punktów w poszczególnych kryteriach może sobie przyznać, doskonali sposób zarządzania. Taką samoocenę w odpowiedniej liczbie kopii firma wysyła do komisji konkursowej, która weryfikuje tę samoocenę i podejmuje decyzje, czy odrzucić ją, czy dopuścić przedsiębiorstwo do dalszego etapu (zwykle weryfikacji bezpośrednio w firmie). W następnym etapie, jeśli weryfikacja firmy przejdzie pomyślnie (nie stwierdzi się oszustwa), dopuszcza się je do konkursu. Przeważnie nagrodę przyznaje się firmie, która uzyskała w danej edycji największą liczbę punktów. Jednak w Nagrodzie Deminga (przyznawanej w Japonii) nagrodę uzyskuje każde przedsiębiorstwo, które przekroczy określone limity punktów w wyspecyfikowanych kryteriach. W tym artykule proponuje się właśnie takie podejście do gospodarstw rolniczych. Lista kryteriów oceny gospodarstwa budowana byłaby na bazie zbudowanego w UE modelu doskonałości EFQM dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Gospodarstwa rolne ubiegające się o przyznanie nagrody – umownie nazwijmy ją Rolniczą Nagrodą Jakości – musiałyby spełnić wszystkie wymagania prawne i administracyjne stawiane danym typom procesów produkcji. Gospodarstwo takie przeprowadziłoby ocenę swego systemu zarządzania (mogłoby zakupić taką usługę, a jej koszt byłby refundowany), bazując na zmodyfikowanej liście podkryteriów EFQM (bardziej uwzględniających zarządzanie jakością w gospodarstwach rolnych). Następnie samoocenę przesłałoby do wojewódzkich komitetów przyznawania nagrody, które przeprowadziłyby weryfikację tej oceny. Gospodarstwa, które przeszłyby pomyślnie weryfikację (przekroczyłyby wymaganą minimalną liczbę punktów we wskazanych kryteriach), poddano by audytowi. Jeżeli audyt potwier-

dziłby rzetelność samooceny, takie gospodarstwo otrzymałoby Rolniczą Nagrodę Jakości przyznawaną np. na trzy lata.

Proponuje się, aby zmodyfikowana lista kryteriów EFQM ujmowała kryteria (Konarzewska-Gubała, 2003):

1. Przywództwo – jak zachowania i działania zarządzających inspirują, wspierają i promują kulturę kompleksowego zarządzania przez jakość (100 pkt).
2. Strategia i planowanie – jak w gospodarstwie formułuje się, rozwija, sprawdza i przekształca strategię w plany i działania (80 pkt).
3. Zarządzanie ludźmi – jak w gospodarstwie uwalnia się potencjał ludzi (90 pkt).
4. Zasoby – jak w gospodarstwie zarządza się zasobami, uwzględniając efektywność i wydajność (90 pkt).
5. Procesy i systemy jakości – jak gospodarstwo uzyskuje wartość dla klientów poprzez zarządzanie systemami jakości i procesami (140 pkt).
6. Zadowolenie klientów – jakie wyniki świadczące o zadowoleniu klientów zewnętrznych osiągnęte są w gospodarstwie (200 pkt).
7. Zadowolenie pracowników – jakie wyniki osiąga się w gospodarstwie w odniesieniu do zadowolenia pracowników (90 pkt).
8. Wpływ na społeczeństwo – jakie wyniki osiąga się w gospodarstwie w odniesieniu do zaspokajania potrzeb i oczekiwań społeczności, w której jest ulokowane gospodarstwo (60 pkt).
9. Wyniki działalności – jakie wyniki są osiągnęte w gospodarstwie w odniesieniu do planowanych celów (m.in. biznesowych) oraz w zaspokajaniu potrzeb i oczekiwań (m.in. finansowych) wszystkich podmiotów zaangażowanych (np. finansowo) w organizację (150 pkt).

Każde z tych kryteriów zawierałoby określoną liczbę szczegółowych pytań (podkryteriów), za których spełnienie przyznawano by maksymalnie 10 punktów. Byłoby 100 wszystkich podkryteriów ujmujących zagadnienia zarządzania jakością, które wskazują dążenia gospodarstwa rolnego do TQM. Gospodarstwo rolne, które przekroczyłoby 700 pkt i w żadnym z podkryteriów nie miałoby mniej niż 5 pkt oraz w kryteriach 5, 6 i 9 przekroczyłoby 60% maksymalnej możliwej do zdobyci liczby punktów, otrzymałoby nagrodę. Ograniczenia formalne artykułu nie pozwalają na zamieszczenie proponowanej listy tych 100 podkryteriów. Sądzę jednak, że niektórzy czytelnicy podejmą trud samodzielnego sformułowania listy takich podkryteriów. W następstwie tak wykreowanej dyskusji lista ta nabrałaby ostatecznego kształtu.

4. Zakończenie

Proces zmian ogólnych uwarunkowań związanych z rolnictwem, a zwłaszcza wymagań jakościowych stawianych produktowi rolniczemu, oraz szkieletowo przedstawiona w artykule możliwość realizacji tych wymagań przez gospodarstwa rolne wskazuje, że sposób doskonalenia zarządzania jakością przez zaproponowany model daje duże prawdopodobieństwo osiągnięcia tego celu. Analizując trendy w produkcji rolniczej globalnej, końcowej, towarowej na 1 ha użytków rolnych w

rozbiciu na produkcję roślinną i zwierzęcą za lata 1995, 2000, 2001, 2002, 2003 za pomocą analizy korelacji i regresji, można stwierdzić, że w każdym przypadku występuje istotny trend wzrostowy – rolnik w badanych latach uzyskiwał coraz większe wyniki produkcyjne w przeliczeniu na 1 ha. Można więc sądzić, że rolnik będzie zainteresowany udziałem w takim konkursie.

Literatura

- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo przyszłości. Wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2003.
- Konarzewska-Gubała E., *Zarządzanie przez jakość*, AE, Wrocław 2003.
- Mongialo Z., *Systemy zapewniania jakości produktów rolnych*, AR, Szczecin 2002.
- Tkaczyk S., *Paradygmaty i trendy w zarządzaniu opartym o kryterium jakości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, red. I. Hejduk, ORGMASZ, Warszawa 2003.
- Urban S., Szlachta K., *Ekonomika i organizacja handlu żywnością*, AE, Wrocław 2000.
- www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/rolnic_lesnict_srodowi/sys_charak_gosp_rol/index.htm.

EFQM EXCELLENCE MODEL FOR SMEs IN FARMS

Summary

The paper presents a general model scheme of quality awards for farms. The scheme is developed on the basis of the EFQM excellence model for SMEs.