

Zagadnienia Doradztwa Rolniczego

KWARTALNIK

3'95⁽⁶⁾

**CENTRUM DORADZTWA
I EDUKACJI W ROLNICTWIE**

Wydawca:

Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie
w Poznaniu,
ul. Winogrody 63

Zespół redakcyjny:

A.P. Wiatrak (redaktor naczelny),
J. Kania, E. Kmita, W. Kujawiński, E. Matuszak,
N. Sakson, A. Swulińska-Katulska, Z. Szalczyk,
D. Pruss Głowacka (sekretarz redakcji)

Druk:

Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie
w Poznaniu
61-619 Poznań, ul. Winogrody 63
tel: 232-081, 201-971, fax 201-971

Projekt graf., skład komputerowy:

Alicja Zygmanska

Nakład: 800 egz.

SPIS TREŚCI

ARTYKUŁY

JACEK KULAWIK: Podstawowe problemy zarządzania gospodarstwami rodzinnymi.	5
WENANCJUSZ KUJAWIŃSKI: Podejmowanie decyzji przez rolników - decydentów.	13
SŁAWOMIR ZAWISZA: Znaczenie cech radzącego się w procesie doradzania w rolnictwie.	20
VERNE W. HOUSE: Kontrowersje, alternatywa i konsekwencje.	26
VINCENT R. LADUE: Kilka praktycznych uwag dotyczących podejmowania decyzji.	32
MICHAŁ ŚWITŁYK: Koncepcja komputerowego doradztwa ekonomiczno - technologicznego.	41
EWA JASKA: Miejsce doradztwa w procesie przestawiania gospodarstwa na metodę ekologiczną.	48
SŁAWOMIR DYKA: Kierunki przemian spółdzielczości wiejskiej w warunkach transformacji gospodarczej.	56
ELŻBIETA KMITA, EDWARD MATUSZAK: Doradztwo rolnicze w USA - na przykładzie stanów Indiana, Illinois i Pensylwania.	67
CZESŁAW SIEKIERSKI, MIROSŁAW DRYGAS: Rola programów pomocowych w procesach dostosowawczych doradztwa rolniczego w Polsce do wyzwań gospodarki rynkowej i członkostwa w Unii Europejskiej.	77
ANDRZEJ P. WIATRĄK: Stan i kierunki rozwoju oświaty dorosłych dla potrzeb rolnictwa w Polsce.	90

Z PRACY DORADCZEJ

ZOFIA SZALCZYK: Kilka uwag o etyce zawodu doradcy.	101
NANCY E. ADAMS: Podstawowe znaczenie zakresu obowiązków w kierowaniu pracą doradców ODR.	105
ELŻBIETA SZYMAŃSKA: Rola liderów w organizowaniu działania klubów 4-H.	109

INFORMACJE

ANDRZEJ P. WIATRĄK: 4-H i pozaszkolna oświata rolnicza.	116
KRZYSZTOF KORPYSZ, HENRYK ROSZKOWSKI: Technika rolnicza a działalność Fundacji Wspierającej Zaopatrzenie Wsi w Wodę.	120
JENS J. HØY: Duńskie doświadczenia ze wspólnotami maszynowymi.	126
MARIA MAJEWSKA, ZYGMUNT J. PRZYCHODZEŃ: Zintegrowany program podnoszenia kwalifikacji zawodowych rolników i nauczycieli szkół rolniczych.	130
ELŻBIETA KMITA: Ogólnopolskie seminarium dla specjalistek wiejskiego gospodarstwa domowego ODR.	133
JOLANTA BRUDNIK: O wystawie rolniczej na Dożynkach Jasnogórskich.	136
SPROSTOWANIE.	138
NOWOŚCI WYDAWNICZE.	139

TABLE OF CONTENTS

ARTICLES

JACEK KULAWIK: Basic problems of family farm management.....	5
WENANCJUSZ KUJAWIŃSKI: Taking decisions by farmers	13
SŁAWOMIR ZAWISZA: Meaning of consultant's characteristics in advising process in agriculture	20
VERNE W.HOUSE: Controversies, alternative and consequence	26
VINCENT R. LADUE: Some practical remarks concerning taking a decision	32
MICHAŁ ŚWITŁYK: Conception of computer economical and technological extension service	41
EWA JASKA: The place of extension service in a process of farm transformation on an ecological method	48
SŁAWOMIR DYKA: Directions of rural co-operative movement changes in conditions of economic transformation conditions.....	56
ELŻBIETA KMITA, EDWARD MATUSZAK: Agricultural extension service in USA - for example of Indiana, Illinois and Pennsylvania States.....	67
CZESŁAW SIEKIERSKI, MIROSŁAW DRYGAS: The role of assistance programmes in adaptation processes of agricultural extension service in Poland to challenges of market economy and membership in European Union.....	77
ANDRZEJ P.WIATRAC: State and directions of adults' education development for needs of agriculture in Poland	90

FROM EXTENSION SERVICE WORK

ZOFIA SZALCZYK: Some remarks about ethics of adviser's profession	101
NANCY E.ADAMS: Basic meaning of duty range in management ODR advisers' work	105
ELŻBIETA SZYMAŃSKA: The role of leaders in organizing of 4-H club activity	109

INFORMATION

ANDRZEJ P.WIATRAC: 4-H and extraschool agricultural education.....	116
KRZYSZTOF KORPYSZ, HENRYK ROSZKOWSKI: Agricultural technics and activity of Foundations Supporting Supply of Country in Water.....	120
JENS J.HØY: Danish experiences with machine communities	126
MARIA MAJEWSKA, ZYGMUNT J.PRZYCHODZEŃ: Integrated program of professional qualification increasing of farmers and teachers from agricultural schools	130
ELŻBIETA KMITA: Conclusions from all-Polish seminar for ODR rural household specialists.....	133
JOLANTA BRUDNIK: About agricultural exhibition on Jasna Góra Harvest Home	136
CORRECTION	138
PUBLISHING NEWS	139

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.

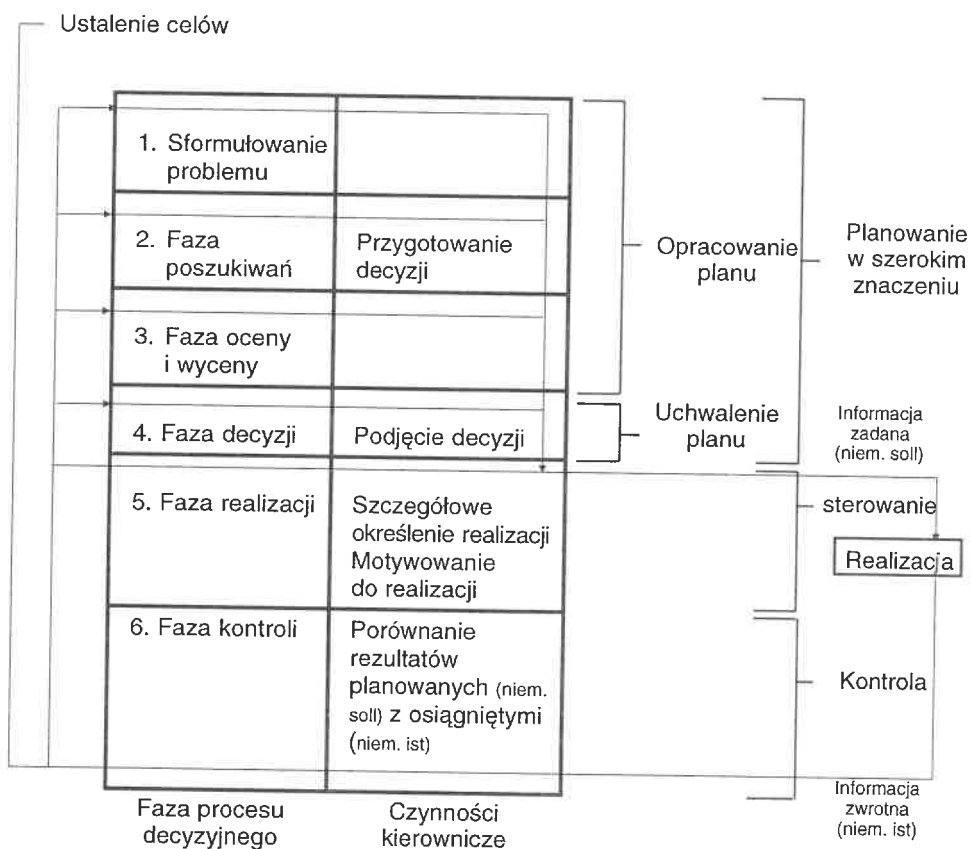
Podana powyżej fazowa struktura procesu zarządzania łączy różne kryteria grupowania i przez to jest eklektyczna. Przy pewnym wysiłku można także i tu wyróżnić trzy-cztery klasyczne funkcje zarządzania, których treść scharakteryzujemy, wykorzystując rysunek 2.

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.

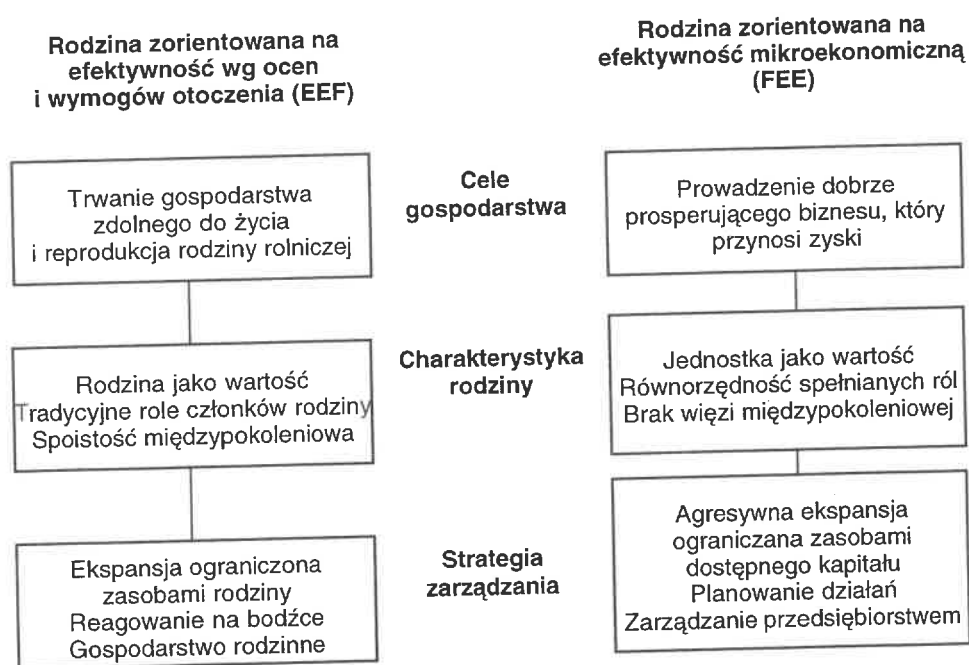
3. Adekwatność systemu zarządzania i typu rodziny rolniczej

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.

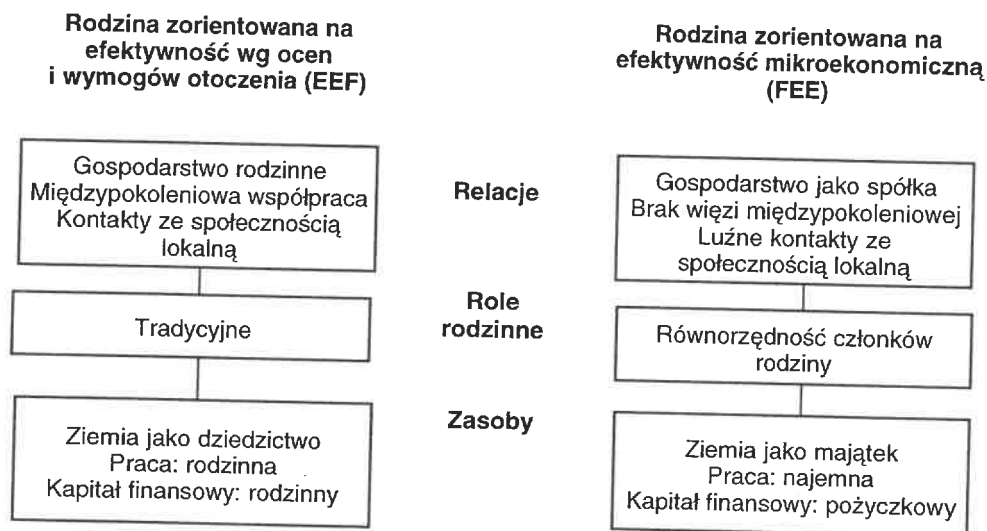
Rodzina typu EEF wszystkie swe wysiłki koncentruje wokół gospodarstwa. Efektywność finansowa jest tu ważna, ale najczęściej stosuje się do jej oceny kryteria satysfakcjonujące, a nie maksymalizujące. Decyzje, nawet finansowe, poprzedzone są analizą wielu kwestii, łącznie z ocenami otoczenia.

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.

WENANCJUSZ KUJAWIŃSKI
Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie
w Poznaniu

PODEJMOWANIE DECYZJI PRZEZ ROLNIKÓW - DECYDENTÓW

Z definicji celu doradztwa rolniczego wynika, że *umożliwienie partnerom rolniczej instytucji doradczej podejmowania samodzielnych i racjonalnych decyzji w zakresie życia i pracy w gospodarstwie rolnym*, obok ich *praktycznej realizacji*, jest podstawowym obszarem aktywności doradczej⁽¹⁾. Decyzja jest środkiem do osiągnięcia określonego i pożądanego przez każdego decydenta stanu rzeczy. Bez niej nie podejmie on żadnego celowego działania i nie dokona żadnej zmiany.

Proces podejmowania decyzji jest szczególnym przypadkiem cyklu zorganizowanego działania. W procesie tym można wyróżnić następujące kolejne etapy tego cyklu:

- rozpoznanie problemu (zadania) decyzyjnego,
- ustalenie wariantów decyzyjnych,
- przewidywanie skutków tych wariantów,
- wybór najlepszego wariantu.

1. Dysonans poznawczy a podejmowanie decyzji

W procesie poprzedzającym wybór jednego z dwóch (lub więcej) wariantów rolnik - decydent musi, chociaż przez krótki czas, uznawać jednocześnie możliwość wyboru obu tych wariantów. A zatem musi on uznawać oba sprzeczne ze sobą przekonania dlatego, że przekonanie o wyborze jednego z wariantów pozostaje w sprzeczności z przekonaniem o wyborze drugiego. Wszystko to prowadzi do powstania przykrego napięcia wewnętrznego powodującego dążenie do jego usunięcia.

Według teorii opracowanej oraz opublikowanej w 1956 r. przez L. Festlinger'a i jego współpracowników⁽²⁾ każda informacja sprzeczna z dotychczasową

(1) W. Kujawiński: Wprowadzenie do doradztwa rolniczego. CDiEwR, Poznań 1994, s. 17.

opinią albo każdy argument przeciw już wysuniętej hipotezie i raz podjętej decyzji powoduje dysonans poznawczy, tzn. narusza wewnętrzną spójność dotychczas posiadanych poglądów.

Jednak samo dokonanie wyboru przez decydenta nie likwiduje dysonansu, gdyż wtedy wszystkie informacje o pozytywnych aspektach odrzuconych wariantów oraz o negatywnych aspektach wariantu wybranego przemawiają przeciwko jego decyzji. Oczywiście dysonans będzie tym silniejszy im istotniejsza będzie sama decyzja oraz im bardziej wyrównane będą, pod względem swych zalet, rozpatrywane warianty.

Powstanie dysonansu poznawczego powoduje z kolei tendencję do jego usunięcia i przywrócenia spójności poznawczej, co w przypadku dokonanego już wyboru przyczynia się do podjęcia przez decydenta szeregu działań poddecyzyjnych, zmierzających do osłabienia argumentów przeciw podjętej decyzji, a wzmocnienia argumentów na jej rzecz. Działania te sprowadzają się do poszukiwania informacji i jej selektywnego odbioru oraz, w przypadku decydentów o wysokiej samoocenie (w zakresie dokonywania wyborów) podwyższania atrakcyjności wybranego wariantu i pomniejszania odrzuconych, a przez decydentów o niskiej samoocenie pomniejszania atrakcyjności wariantu wybranego i powiększania odrzuconych.

2. Elementy procesu podejmowania decyzji

W każdym procesie decyzyjnym można wyodrębnić następujące jego elementy:

- podmiot,
- cel decyzji,
- zbiór dopuszczalnych wariantów decyzyjnych,
- zbiór stanów świata zewnętrznego,
- niepewność co do stanów świata zewnętrznego.

Podstawowym elementem procesu decyzyjnego, jego podmiotem, jest decydent, czyli wg J. Kozielskiego *jednostka, która dokonuje wyboru alternatywy i ponosi odpowiedzialność za swoją decyzję*⁽³⁾. Każdego decydenta winny charakteryzować określone umiejętności decyzyjne i określona wiedza stanowiąca podstawę dokonywania wyborów. Musi on też posiadać łączność z określonym systemem informacyjnym, który dostarcza mu niezbędnych informacji do podejmowania decyzji.

(2) L. Festinger, H.W. Ricken, S. Schachter: *When prophecy fails*. University of Minnesota Press, Mineapolis 1956.

(3) J. Kozielski: *Psychologiczna teoria decyzji*. PWN, Warszawa 1977, s. 37.

Z kolei celem decyzji jest osiągnięcia określonego i pożądanego przez decydenta stanu rzeczy. Cele jakie decydent sobie stawia zależą od jego potrzeb biologicznych i społecznych, a także od uznawanego systemu wartości. Oczywiście ustanawianie celów jest często bardzo trudnym zadaniem dla decydenta. Rolnicy podobnie jak inni ludzie często swe cele formułują nieprecyzyjnie i rzadko kiedy zmierzają tylko do jednego celu. Ich cele mogą też tworzyć określoną strukturę zwaną celem złożonym (ogólnym) na którą składają się podcele czy cele szczegółowe. Często się zdarza, że struktura ta jest niejednolita i niekonsekwentna, ponieważ podcele mogą być ze sobą sprzeczne i mogą wzajemnie utrudniać ich realizację.

Na przykład celem ogólnym młodego rolnika Jana Warzechy jest poprawa jakości swego życia postrzegana głównie jako: zwiększone dochody z gospodarstwa, lżejsza i przyjemniejsza praca, więcej wolnego czasu na wypoczynek, posiadanie "dobrego" samochodu, a w miejsce starego, zagrzybionego, dwuizbowego domu, posiadanie domu nowego, zdrowego i względnie wygodnego oraz, oprócz przybyłych niedawno na świat dwóch córek bliźniaczek, posiadanie jeszcze jednego dziecka, oczywiście syna. Aby zrealizować swój cel ogólny p. Warzecha może podjąć decyzję o jednoczesnej realizacji wszystkich tych podcelów i wybrać taki wariant działania, który umożliwi ich osiągnięcie w zbliżonym przedziale czasowym.

Oczywiście nie jest to jedyna droga realizacji celu ogólnego. I tak na przykład p. Warzecha może podjąć decyzję o realizacji wszystkich swych podcelów w określonej kolejności i wybrać taki wariant działania, który to umożliwi.

A zatem może on ustawić swoje podcele wg następującej kolejności:

1. Zwiększenie dochodów z gospodarstwa.
2. Pobudowanie nowego domu.
3. Powiększenie rodziny.
4. Zakup samochodu.
5. Zmechanizowanie i uproszczenie produkcji.
6. Zwiększenie ilości wolnego czasu na wypoczynek.

Jeszcze innym sposobem prowadzącym do realizacji celu ogólnego jest tzw. alokacja celów. Polega ona również na wprowadzeniu pewnego uporządkowania do zbioru podcelów, ale nie na zasadzie kolejnej ich realizacji, lecz usytuowaniu jej w miejscu i czasie które są dla niej najbardziej odpowiednie.

Przez warianty decyzyjne (strategie decydenta) rozumie się zespoły czynności (przynajmniej dwa), z których każdy pozwala na osiągnięcie celu decyzji, a przez zbiór stanów świata zewnętrznego rozumie się czynniki niezależne od decydenta, a wpływające na wynik podjętej decyzji.

3. Podejmowanie decyzji w sytuacjach ryzyka i niepewności

Wszystkie sytuacje decyzyjne, z którymi ma do czynienia rolnik - decydent, można podzielić na: sytuacje pewne, ryzykowne i niepewne.

Jeśli wynik decyzji znajduje się pod całkowitą kontrolą decydenta, czyli jeśli z prawdopodobieństwem równym jedności może on przewidzieć wyniki każdego wariantu decyzyjnego, to sytuację taką określa się mianem pewnej. W warunkach pewności wybór odpowiedniego wariantu nie sprawia decydentowi żadnych trudności, ponieważ wybiera on tu taki wariant, który zapewnia mu najlepszy rezultat. Ponieważ każdy z rozważanych wariantów decyzyjnych umożliwia decydentowi uzyskanie jednego znanego rezultatu, to może on np. porównać znane mu rezultaty poszczególnych wariantów i wybrać ten, który cel decyzji realizuje w największym stopniu. (Kryterium wyboru będzie tutaj stopień realizacji celu decyzji, tj. skuteczność wariantu decyzyjnego.).

Reasumując możemy stwierdzić, że w sytuacji pewnej wynik wyboru zależy zawsze od samego decydenta. Jednak w rolnictwie w ogromnej ilości przypadków wynik decyzji rolnika - decydenta zależy nie tylko od jego wyborów, ale także od określonych czynników zewnętrznych (stanów otoczenia) na które nie ma on wpływu. I tak rolnik może podejmować decyzję w sytuacji ryzyka, tj. kiedy nie będąc w stanie przewidzieć które z niekontrolowanych czynników zaistnieją (takie jak np. stan pogody, podaż i popyt na określone produkty rolne, ceny środków do produkcji, wskaźnik inflacji pieniądza itp.), gdyż potrafi przewidzieć prawdopodobieństwo wystąpienia każdego z tych czynników.

Rolnik - decydent może też podejmować decyzje w sytuacji w której jego wiedza na temat czynników zewnętrznych warunkujących następstwa decyzji jest tak mała, że nie jest w stanie dokonać żadnych dokładniejszych oszacowań prawdopodobieństwa wystąpienia tych czynników. Ta ostatnia sytuacja określana jest mianem niepewnej.

Oczywiście zapotrzebowanie decydenta na informację mającą zmniejszać niepewność w sytuacjach decyzyjnych jest tym większe, im bardziej złożona i odpowiedzialna jest decyzja.

Do podjęcia racjonalnej decyzji rolnikowi - decydentowi potrzebna jest informacja pełna. W przypadku jej braku występuje tzw. luka informacyjna.

Jednym z ważnych kryteriów klasyfikowania informacji jest stwierdzenie występowania czy braku tzw. redukcji informacji. Według tego kryterium wyróżnić można informację pierwotną i przetworzoną.

Informację pierwotną (prostą) rolnik - decydent uzyskuje z bezpośredniej obserwacji danego zjawiska. Jej ilość i szczegółowość zależy od jego gotowości do obserwowania i posiadanych w tym zakresie umiejętności.

Informację przetworzoną (pochodną) rolnik - decydent uzyskuje w wyniku samodzielnego, bądź dokonywanego przez innych obserwatorów danego zjawia-

ska, w tym również przez doradcę, przetwarzania informacji prostych. Przetwarzanie to może być związane z agregacją bądź selekcją informacji prostych. W wyniku agregacji otrzymuje się mniejszą liczbę informacji syntetycznych, a nawet tylko jedną taką informację. Z kolei selekcja polega na wyłączeniu ze zbioru informacji prostych informacji bezużytecznych względem podejmowanej decyzji, które mogą utrudniać jej podjęcie (występowanie tzw. szumu informacyjnego).

Powiedzieliśmy już uprzednio, że z podejmowaniem decyzji w warunkach ryzyka rolnik - decydent ma do czynienia wówczas, kiedy znane mu są prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych stanów otoczenia, od których zależy rezultat zastosowania określonego wariantu decyzyjnego⁽⁴⁾. W warunkach ryzyka każdemu wariantowi decyzyjnemu odpowiada kilka możliwych rezultatów (i związanych z nimi ocen), które mogą wystąpić ze znanym decydentowi prawdopodobieństwem. Dlatego też w celu porównania ze sobą wszystkich możliwych rezultatów, przy uwzględnieniu różnych możliwych stanów otoczenia, rolnik - decydent może posłużyć się, obliczoną samodzielnie albo wspólnie z doradcą, oczekiwaną użytecznością (zwaną też nadzieją matematyczną) każdego z rozpatrywanych wariantów. Po czym w oparciu o kryterium najwyższej oczekiwanej użyteczności może dokonać wyboru tego z wariantów decyzyjnych, któremu przyporządkowana jest najwyższa oczekiwana użyteczność. Należy tu wyjaśnić, że pod pojęciem oczekiwana użyteczność rozumie się sumę iloczynów miar rezultatów użycia wariantu przez prawdopodobieństwa zajścia tych stanów otoczenia, od których te rezultaty zależą.

Przystępując do podejmowania decyzji w sytuacji niepewnej rolnik - decydent może zastosować jedno z czterech najczęściej stosowanych kryteriów:⁽⁵⁾

- pesymizmu A. Walda,
- rozczarowania L. Savage'a,
- optymizmu L. Hurwicza,
- subiektywizmu P. Laplace'a.

Zgodnie z założeniem **kryterium pesymizmu**⁽⁶⁾ Walda, rolnik - decydent powinien być nastawiony pesymistycznie i przy wyborze któregośkolwiek wariantu decyzyjnego zakładać, iż stan otoczenia będzie zawsze taki, że zminimalizuje rezultat jego decyzji. Dlatego winien wybrać taki wariant, który umożliwia mu osiągnięcie najlepszego rezultatu w najgorszych warunkach. Np. powinien

(4) Zazwyczaj prawdopodobieństwa wystąpienia tych stanów wyznacza się na podstawie ubiegłych doświadczeń, poprzez badanie częstotliwości ich występowania w przeszłości.

(5) Za H. Machińską, A. Malinowski: *Wprowadzenie do technik decyzyjnych i organizatorskich*. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1985, s. 41-46. oraz B. Czarniawska: *Podjmowanie decyzji*. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1980, s. 37-41.

(6) Zwane też kryterium maximum (najwyższej minimalnej zdobyczy) lub minmax (najmniejszej minimalnej straty).

wybrać taką technologię ziemniaka jadalnego, która pozwala uzyskać najlepszy plon w warunkach suszy. W świetle powyższego możemy stwierdzić, że kryterium pesymizmu Walda będzie na ogół podstawą wyborów dla rolników charakteryzujących się dużą ostrożnością w działaniu.

Innym z kryteriów jakie rolnik - decydent może stosować w warunkach niepewności jest **kryterium rozczarowania** Savage'a. Jest to kryterium równie pesymistyczne, co kryterium Walda. Savage proponuje tu jako miarę wielkości rozczarowania różnicę między rezultatem zastosowania danego wariantu decyzyjnego, a rezultatem maksymalnie możliwym do uzyskania w przypadku kiedy decydent znalazłby z góry warunki realizacji swojej decyzji.

W praktyce rolnicy - decydenci wybierający jeden z wariantów decyzyjnych wybierają bardzo często ten, którego realizacja może spowodować najmniej groźne skutki, jeśli powzięta decyzja okaże się błędna. Taki właśnie sposób postępowania decydentów (pozwalający zminimalizować maksymalne rozczarowanie) oparty jest na kryterium Savage'a. Można tu jeszcze dopowiedzieć, że kryterium najmniejszego rozczarowania stanowi zazwyczaj podstawę wyborów dla tych rolników, którzy nie lubią przegrywać.

Z kolei **kryterium optymizmu** Hurwicza jest pewną modyfikacją omówionego uprzednio kryterium A. Walda, a odnoszącego się do stanów otoczenia najmniej korzystnych względem decydenta.

L. Hurwicz uznał, że zarówno strategia Walda jak i taka w której decydent zakłada najkorzystniejsze stany otoczenia są zbyt skrajne, a oczekiwane rezultaty decyzji zbyt mocno odbiegają od uzyskiwanych. Dlatego też proponuje rozwiązanie kompromisowe, polegające na uwzględnianiu przy wyborze wariantu, średnich ważonych stanów rzeczywistości: najgorszego i najlepszego.

Kryterium Hurwicza wprowadza pojęcie współczynnika optymizmu. Jest to ustalana przez decydenta liczba, mieszcząca się w przedziale między 0 a 1, równa prawdopodobieństwu uzyskania maksymalnego rezultatu decyzji, przy którym decydent jest skłonny zaryzykować uzyskanie rezultatu minimalnego. Jeśli uważa on, że stany otoczenia będą dla niego korzystne to ustalając współczynnik optymizmu na poziomie 1, dokonuje wyboru tego wariantu, który przy tak założonym stanie zapewnia mu najkorzystniejszy rezultat. Natomiast jeśli uważa, że stany otoczenia będą dla niego niekorzystne, to ustalając współczynnik optymizmu na poziomie 0, dokonuje wyboru tego wariantu, który przy tak założonym stanie zapewnia mu maksymalną korzyść. W tym ostatnim przypadku kryterium Hurwicza sprowadza się do kryterium pesymizmu Walda.

Kryterium optymizmu stosują na ogół rolnicy o postawach przedsiębiorczych w przypadkach kiedy ich decyzje odnoszą się do powtarzalnych stanów otoczenia oraz sytuacji wielokrotnej realizacji dokonanego wyboru (np. wyboru dawki nawożenia mineralnego na użytki zielone).

Ostatnim z omawianych tu kryteriów podejmowania decyzji w warunkach niepewności jest **kryterium subiektywizmu** Laplace'a. Kryterium to zakłada, że decydent nie posiada żadnej znajomości stanów otoczenia, czyli nie ma żadnych informacji o prawdopodobieństwach występowania poszczególnych warunków realizacji podjętej przez niego decyzji. Może on wówczas uznać, zgodnie z zasadą niedostatecznej racji Jakuba Bernoulli'ego, że wystąpienie każdego ze stanów otoczenia jest jednakowo prawdopodobne, wtedy suma prawdopodobieństw wszystkich możliwych stanów wynosi 1⁽⁷⁾. Według kryterium markiza Laplace'a, rolnik - decydent za najlepszy wariant decyzyjny winien uznać ten, który daje największą wartość uzyskaną w efekcie zsumowania kolejnych iloczynów prawdopodobieństw wystąpienia np. trzech następujących sytuacji: korzystnej, obojętnej, niekorzystnej (prawdopodobieństwo wynosi tutaj 0,33) przez odpowiednie rezultaty uzyskane w wyniku zastosowania w tych sytuacjach danego wariantu decyzji.

Kryterium Laplace'a jest jedynym z wcześniej omówionych, które nie wyraża żadnego nastawienia decydenta. Można zatem założyć, że podczas podejmowania decyzji w warunkach niepewności będą po nie sięgać szczególnie rolnicy o racjonalnym nastawieniu.

Na koniec należy jeszcze dodać, że część rolników obawiając się niepewności i ryzyka stara się unikać decyzji, których konsekwencji nie można przewidzieć z całą pewnością, co w prostej drodze prowadzi do stagnacji i zacofania. Dlatego wszyscy ci rolnicy, którzy chcą rozwijać swoje gospodarstwa muszą podejmować decyzje, które w mniejszym czy większym stopniu obciążone są niepewnością i ryzykiem. Tę trudną sztukę mogą oni posiąść uczestnicząc w procesie edukacyjnym (szkolnym lub pozaszkolnym) oraz podczas rozwiązywania swoich problemów wspólnie z poproszonym w tym celu doradcą.

(7) Matematyk J. Bernoulli sformułował w XVII w. tzw. zasadę niedostatecznej racji, która przyjmuje, że: *jeśli nie ma oczywistych powodów żeby uważać, że jakieś zdarzenie z wyczerpującego zbioru nawzajem wykluczających się zdarzeń jest bardziej prawdopodobne niż inne, to zdarzenia te powinny być traktowane jako równie prawdopodobne.*

SŁAWOMIR ZAWISZA
*Akademia Techniczno-Rolnicza
w Bydgoszczy*

ZNACZENIE CECH RADZĄCEGO SIĘ W PROCESIE DORADZANIA W ROLNICTWIE

Doradztwo rolnikom jest zawodem, w którym należy rozpatrzyć wiele zagadnień umożliwiających sprawne przekazywanie informacji. Największe szanse powodzenia będzie miał doradca, który uzyska zaufanie rolników, zostanie przez nich oceniony jako osoba kompetentna oraz będzie uważany za miłego i sympatycznego partnera w rozmowach. Szanse odniesienia sukcesów doradcy wzrosną także jeśli będzie starał się dobrze przygotowywać informacje jakie ma do przekazania klientom i to nie tylko pod względem zawartości treści ale także gdy chodzi o konstrukcję przekazu. Nie wydaje się możliwe jednak osiągnięcie zakładanych efektów bez szczegółowego rozpatrzenia kim jest radzący się rolnik, jakie posiada cechy. Czy te cechy sprzyjają, czy raczej będą utrudniać przekazywanie mu informacji? Każdy doradca, który pragnie działać skutecznie musi koniecznie wziąć pod uwagę to do kogo mówi, w przeciwnym bowiem razie rezultaty zabiegów mogą okazać się dalekie od oczekiwań. Wśród cech charakteryzujących radzących się rolników niektóre są związane z indywidualnymi dyspozycjami osobowości poszczególnych osób, część z nich jest uwarunkowana, przynajmniej w pewnym zakresie, genetycznie, a część wyuczona w procesie socjalizacji.

Cechy osobowościowe odbiorcy porady

Jak wynika z badań psychologów społecznych⁽¹⁾ można dostrzec osoby, które są w większym lub mniejszym stopniu skłonne przyjmować informacje, bowiem są bardziej lub mniej podatne na różnego rodzaju przekazy. Taka ogólna cecha, zwana podatnością na perswazję, charakteryzuje jak się wydaje każdego człowieka, zatem także radzącego się rolnika. Osoby podatne na perswazję mają

(1) S.Mika: Psychologia społeczna. PWN, Warszawa 1987, ss.239-257.

tendencję do stosunkowo łatwej zmiany własnych opinii, poglądów i zachowań pod wpływem różnych docierających do nich informacji. Rolnik posiadający ową łatwość powinien zatem chętnie przyjmować sugestie i porady doradcy. Wydaje się wszakże, że sama skłonność do przyjmowania zaleceń doradcy nie musi koniecznie oznaczać wykonywania zawartych w nich sugestii. Podatność na perswazję dotyczy nie tylko skłonności do przyjmowania informacji od doradcy, ale także z innych źródeł. W związku z tym może to prowadzić do zaniechania wykonania zaleceń doradcy jeśli do rolnika dotrą inne, czasami sprzeczne informacje. Czynnikiem decydującym o ostatecznym wyborze rozwiązania może być na przykład wiarygodność źródła informacji, zgodność docierających przekazów z poglądami radzącej się osoby, lub także inne elementy.

Wiele różnych czynników ułatwiających lub utrudniających doradcy przekazywanie informacji związanych jest z cechami osobowości jednostki radzącej się. Jedną z bardziej charakterystycznych jest samoocena, która najogólniej rzecz ujmując oznacza w jakim stopniu człowiek jest skłonny wierzyć w siebie, w wartość swoich umiejętności i zasób posiadanej wiedzy. Jest to cecha, która nie jest związana z rzeczywistym zasobem wiedzy i umiejętności. Są osoby, które mimo obiektywnie dużej wiedzy i umiejętności mają wiele wątpliwości z tym związanych, ale też przeciwnie - spotyka się ludzi, którzy mają poczucie wysokiej własnej wartości mimo, że niekoniecznie jest to uzasadnione czymkolwiek poza własnym dobrym samopoczuciem. Czego może spodziewać się doradca podczas spotkania z osobą o wysokiej samoocenie? Można się tego domyślać. Rozmowa będzie trudna, bowiem osoba taka będzie ceniła wyżej własne opinie i poglądy niż zalecenia doradcy.

Wydawać by się mogło, że najłatwiejszym rozmówcą dla doradcy powinien być radzący się o niskiej samoocenie, bowiem poczucie małej wartości siebie samego i własnych poglądów będzie najskuteczniej skłaniało go do przyjęcia zaleceń doradcy. Nie jest to jednak takie pewne. Jak wskazują psychologowie społeczni⁽²⁾, u tego typu ludzi może wystąpić reakcja obronna przed ujawnieniem lub potwierdzeniem posiadania niskiej samooceny. Posiadanie bowiem małego mniemania o sobie, o własnej wartości jest postrzegane jako słabość negatywnie oceniana społecznie oraz przez samego siebie. Często zatem osoby takie, starając się ukryć posiadanie takiej cechy przed innymi, albo dla utwierdzenia siebie w przekonaniu, iż nie posiadają niskiej samooceny, mogą nie poddawać się wpływowi i nie przyjmować zaleceń zawartych w przekazie.

Wydaje się, że najbardziej cenny, z punktu widzenia wzajemnych relacji pomiędzy doradcą a rolnikiem, jest średni poziom samooceny radzącego się. Można powiedzieć nawet, że będzie to człowiek postępujący bardzo racjonalnie, bowiem zdając sobie sprawę z tego, że nie wszystko wie i umie najlepiej, za-

(2) S.Mika: Psychologia ... op. cit., s.252.

akceptuje informacje doradcy w tych kwestiach, w których uzna, że kwalifikacje doradcy są wyższe od jego własnych. Wydaje się, iż ten typ samooceny najczęściej będzie charakteryzował rolników inicjujących spotkanie z doradcą. Jeśli natomiast inicjatywa spotkania pochodzi od doradcy należy pilnie obserwować i słuchać partnera, by móc dokonać oceny szans na udany kontakt z tą osobą.

Samoocena dotyczy nie tylko ogólnego poczucia własnej wartości, ale można też wyróżnić tzw. samoocenę szczegółową. Zdarza się tak, że osoba nie mająca zbyt wysokiej samooceny ogólnej, czuje się bardzo kompetentna w jakiejś sferze swej działalności np. uważa się za dobrego znawcę zagadnień prowadzenia gospodarstwa rolnego. Posiadanie wysokiej samooceny szczegółowej może być powodem trudności w przekazywaniu informacji i porad. Wydaje się, że jest to także związane z zaangażowaniem rolnika w określone działanie. Jeśli ktoś jest zainteresowany jakimś obszarem zagadnień, angażuje się w sprawy z tym związane, będzie bardziej sceptyczny od osoby nie przywiązującej wagi do tych kwestii. W związku z tym, trudniej będzie zaakceptować porady doradcy rolnikowi, który szczególnie interesuje się określoną grupą zagadnień. Będzie to możliwe jeśli doradca wykaże wysoki poziom wiedzy oraz sprawności zawodowej, a rolnik będzie zainteresowany zdobyciem nowych ciekawych dla niego informacji.

Z samooceną i podatnością na perswazję związana jest taka ogólna cecha dostrzeżona przez psychologów jak uleganie wpływom zewnętrznym⁽³⁾. W badaniach odkryto, że są ludzie, którzy w swym postępowaniu kierują się w mniejszym lub większym stopniu wskazówkami i zaleceniami docierającymi z zewnątrz np. od innych osób. Jak można się domyślać, rolnicy posiadający dyspozycje do akceptowania wpływów zewnętrznych w większym stopniu będą skłonni korzystać z porad doradcy, a efekty jego zabiegów będą większe niż w stosunku do radzących się mało podatnych na wpływy zewnętrzne. Z zagadnieniem tym łączy się także opisywana przez badaczy tychże problemów cecha nazwana poczuciem umiejscowienia kontroli⁽⁴⁾. Są osoby, które uważają, że wszystko co się dzieje z nimi, z ich życiem czy wokół nich zależy głównie od nich samych, zatem ludzie tacy są skłonni sądzić, iż to oni decydują o wszystkim. Osoby takie mają wewnętrzne poczucie kontroli. Z drugiej strony są jednostki szukające uzasadnienia, wytłumaczenia dla wszystkiego co je w życiu spotyka, w lepiej lub gorzej uzasadnionych czynnikach zewnętrznych, odwołując się choćby do ślepego losu, źle rządzących polityków, bez względu na realny wpływ tych czynników. O takich osobach mówimy, że mają zewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli. Czy cecha ta może wpływać na kontakty pomiędzy doradcą i rolnikiem? Wydaje się, że tak, lecz nie do końca jasny może być kierunek owego wpływu.

(4) S.Mika: Psychologia ... op. cit., s.249.

(3) Tamże, ss.249-250.

Z jednej bowiem strony z badań wynika, że osoby posiadające zewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli są bardziej podatne na uleganie perswazji⁽⁵⁾, więc powinny lepiej akceptować porady doradcy, a jako osoby skłonne przypisywać dużą rolę zewnętrznym czynnikom mogą traktować doradcę jako jeden z tych czynników. Z drugiej zaś strony osoby takie mogą postępować mniej racjonalnie szukając przyczyn w bliżej nie określonych czynnikach zewnętrznych zamiast szukać swoich własnych niedociągnięć i możliwości ich wyeliminowania, choćby przez kontakt z doradcą.

Innym czynnikiem mogącym wpływać na wzajemne relacje między doradcą a rolnikiem jest poczucie nieprzystosowania społecznego radzącego się klienta. Osoby, które mają poczucie niższości i zahamowania w kontaktach społecznych łatwiej ulegają przekazom, zatem będą w większym stopniu przyjmować porady i zalecenia doradcy. Pozostaje tylko kwestia czy rolnicy posiadający takie cechy będą podejmować wysiłek i trud kontaktu z doradcą z własnej inicjatywy. Osoby bardziej dojrzałe w kontaktach społecznych są mniej skłonne do akceptowania różnych przekazów i z pewnością są bardziej sceptyczne wobec docierających do nich informacji. Współpraca z takimi osobami będzie wymagała od doradcy dużej roztropności i wykazania się wyższą sprawnością zawodową. Należy też dodać, że można spotkać także ludzi, którzy nie są skłonni w ogóle akceptować informacji i przekazy innych osób, utwierdzając się we własnych poglądach, bądź wykazując tendencję do zmiany opinii, postaw, poglądów w kierunku przeciwnym do sugestii zawartych w przekazie. Osoby takie okazują zwykle niechęć czy nawet wrogość wobec świata zewnętrznego i wszelkich autorytetów. Doradca, który spotka taką osobę nie będzie w stanie osiągnąć jakiegokolwiek efektu poza stratą czasu i rozstrojem wewnętrznego spokoju.

Inne cechy radzącego się

Niektóre cechy, przynajmniej częściowo uwarunkowane genetycznie, takie jak inteligencja oraz introwersja - ekstrawersja, mogą mieć poważny wpływ na przebieg spotkania z doradcą. Wysoki poziom inteligencji radzącego się rolnika będzie wymagał od doradcy wyższych umiejętności argumentowania, odpierania kontrargumentów, okazania zainteresowania dla klienta i jego problemu. Doradca w tym przypadku musi posiadać znacznie wyższy poziom kompetencji niż gdyby miał do czynienia z osobą o niższym poziomie inteligencji, w każdym razie osoba taka będzie trudniejszym, bardziej wymagającym rozmówcą.

Introwertyk to, najogólniej rzecz ujmując, osoba zamknięta w sobie, w mniejszym stopniu skłonna okazywać swe odczucia, niechętnie zabierająca głos w rozmowach, mająca trudności w kontaktach społecznych. Ekstrawertyk

(5) Tamże, s.250 .

natomiast jest otwarty na świat zewnętrzny, chętnie okazuje swe stany wewnętrzne, chętnie rozmawia, zabiera głos w dyskusji, argumentuje, łatwo nawiązuje stosunki społeczne. Czy takie dyspozycje mogą mieć znaczenie dla przebiegu procesów doradztwa rolniczego? Wydaje się, że istnieje spore prawdopodobieństwo, że tak jest. Z badań psychologów społecznych wynika, iż osoba o cechach introwertywnych będzie łatwiej akceptować przekaz doradcy. Z drugiej jednak strony osoba taka może stwarzać problemy z nawiązaniem wzajemnych relacji. Trudniej będzie się rozmawiało z radzącym się posiadającym bardziej introwertywną osobowość, bowiem w zasadzie nie będziemy pewni czy to co mówimy jest akceptowane czy nie. Informacje, w postaci reakcji odbiorcy, będą docierały do doradcy w ograniczonym zakresie, stąd nie możemy być pewni czy rzeczywiście nasze zabiegi są akceptowane. Ekstrawertywny klient natomiast, okazując swe reakcje, zapewni nam możliwość obserwacji efektów naszych zabiegów. Z drugiej jednak strony będzie trudniejszym partnerem, ponieważ może częściej wysuwać kontrargumenty, nie akceptować otwarcie naszych propozycji. Będzie to wymagało od doradcy wyższych umiejętności zawodowych oraz większego wysiłku podczas spotkania.

Jednym chyba z najbardziej doniosłych czynników, jakie mogą wpływać na procesy poradnicze w doradztwie rolniczym, jest pierwotna postawa radzącego się. Jeśli zgodzimy się z E. Aronsonem, że postawa jest opinią posiadającą zabarwienie emocjonalne i wyraża stosunek wartościujący człowieka do przedmiotu postawy⁽⁶⁾, to wydaje się, że postawa już ukształtowana będzie trudna do zmiany. Znacznie łatwiej będzie można zmienić opinię radzącego się, która jest po prostu tym co uważa on za prawdę, ale nie ma jeszcze emocjonalnej więzi z posiadanymi informacjami. Jeśli przedmiotem porady będą informacje, co do których radzący się klient posiada już uformowany stosunek emocjonalny, jest przychylnie lub negatywnie nastawiony do pewnych spraw, to mamy niewielkie szanse na zmianę jego poglądów. Nie wydaje się sensowne narzucanie radzącemu się swoich propozycji, bowiem ludzie w takiej sytuacji są raczej skłonni unikać informacji niezgodnych z ich postawami, lub też zniekształcają przekaz tak by był z nimi zgodny. Nasze zabiegi nie przyniosą więc większych efektów, może poza zmniejszeniem sympatii dla doradcy. Wydaje się, że w takiej sytuacji przedstawienie racjonalnych dowodów na poparcie naszych wywodów powinno być wszystkim co możemy zrobić. Być może w przyszłości, gdy klient otrzyma więcej przesłanek do zmiany swych opinii, zechce zmodyfikować swe przekonania.

Niektórzy badacze podają, że płeć odbiorcy może mieć wpływ na podatność na przekaz. Jednak jeśli nie weźmiemy pod uwagę innych czynników np. takich jak wychowanie, zależność nie musi wystąpić. Wydaje się bowiem, że to raczej wzorce wychowania mają bardziej doniosły wpływ na uleganie bądź większy

(6) E. Aronson: Człowiek istota społeczna. PWN, Warszawa 1987, s. 128.

sceptycyzm. Jeśli wzorce kulturowe skłaniają do wychowywania dziewcząt tak by były osobami mniej sceptycznymi i bardziej uległymi i jeżeli za takie zachowania były nagradzane, to istnieje prawdopodobieństwo, że zależność taka wystąpi. Osoba ukształtowana w procesie wychowania i socjalizacji jako bardziej uległa, będzie klientem doradcy, który w większym stopniu zaakceptuje informacje, rolę społeczną doradcy i jego wpływ. Osoby bardziej niezależne będą trudniejszymi rozmówcami dla doradcy, chociaż nie oznacza to koniecznie niepowodzenia w kontaktach zawodowych. Efekty będą uzależnione od umiejętności i zaangażowania doradcy oraz potrzeb klienta.

Czynnikiem sprzyjającym bądź przeszkadzającym skutecznemu akceptowaniu informacji doradcy jest charakter i przebieg samego spotkania. Jednym z ważniejszych wymiarów tego spotkania jest aktywność osób radzących się. Obserwacje i badania dowodzą, że treści przekazu są lepiej akceptowane przez słuchaczy, jeśli są oni aktywni w procesie ich przekazywania. Biernie słuchanie informacji mimo, że także wywołuje zmiany w opiniach, jest mniej skuteczne, zatem zadaniem doradcy powinno być dążenie do uaktywnienia rolników podczas spotkania, umożliwiając w ten sposób wymianę zdań, informacji, poglądów. Aktywne uczestniczenie w spotkaniu daje radzącym się większą satysfakcję oraz poczucie autorstwa wygłaszanych opinii, często będących faktycznie powtórzeniem informacji podanych przez kogoś innego, na przykład przez doradcę. Uaktywnienie radzących się podczas spotkania wymaga szczególnie wysokich kwalifikacji doradcy, musi on bowiem umiejętnie prowokować do dyskusji, podsuwać właściwe kwestie do omówienia. Koniecznie powinien nieustannie czuwać nad przebiegiem rozmowy, nie dopuścić do przekształcenia się dyskusji w chaotyczną wymianę przypadkowych poglądów. Doradca musi także umieć podsumowywać najważniejsze poruszone kwestie i trafnie wyciągać wnioski, wyważając co należy przedstawić w konkluzji a co pominąć.

* * *

Zawód doradcy należy do trudniejszych, bowiem z jednej strony wymaga posiadania wiedzy i umiejętności z szerokiego zakresu nauk rolniczych i to głównie w wymiarze praktycznym, z drugiej strony niezbędne jest stałe doskonalenie swych kwalifikacji zawodowych. Dodatkowym utrudnieniem zawodu doradcy jest konieczność posiadania wielu informacji z dziedzin nie związanych bezpośrednio z wiedzą rolniczą, a niezbędnych dla skutecznego doradzania (np. zagadnień prawnych). Dodatkowym elementem określającym sylwetkę zawodową doradcy rolniczego są dyspozycje metodyczne do wykonywania tego zawodu. Umiejętność poruszania się w środowisku wiejskim oraz właściwe zachowanie się podczas spotkań z radzącymi się rolnikami może zdecydować o skutecznym przekazywaniu rolnikom posiadanych przez doradcę informacji. Cechą charakterystyczną zawodu doradcy jest konieczność spotykania się z rolnikami, a jak wiadomo praca z ludźmi wcale nie należy do łatwych.

VERNE W.HOUSE ⁽¹⁾

Polsko-Amerykański Program Doradztwa Rolniczego
ODR Tarnów, Zgłobice

KONTROWERSJE, ALTERNATYWA I KONSEKWENCJE

Streszczenie

Osoby uczące metod rozwiązywania problemów społecznych mogą opierać się na metodzie alternatywy i konsekwencji (MAK) w celu osiągnięcia obiektywizmu w nauczaniu, tak samo jak naukowcy używają metod naukowych dla uzyskania obiektywizmu w nauce. Wprawne zastosowanie metody MAK wymaga jednak zrozumienia socjalnych funkcji nauki, edukacji i polityki, a także ich relacji z nauczaniem procesów społecznych. Dzięki temu uczący nie faworyzują jednego z partykularnych rozwiązań. Celem w nauczaniu procesów społecznych jest spowodowanie wzrostu publicznego zrozumienia, a nie poszukiwanie jednego z rozwiązań. Wydawać się może, że taka definicja zawiera wykluczające się cele autor jednak zapewnia, że wszystko jest tu zgodne i konieczne.

1. Kamienie milowe w nauczaniu procesów społecznych

Więcej niż 60 lat upłynęło odkąd Carrol Bottum i Heavy Kohlmeier z Purdue University sformułowali to, co nazywa się metodą MAK w nauczaniu metod procesów społecznych. Konieczność była naprawdę matką tej metody. Widzę historię nauczania procesów społecznych jako pięć kamieni milowych, z których pierwszy już przedstawiłem. Kamień milowy drugi to zwołanie w latach 1949-1950 przez M.L.Wilsona, późniejszego dyrektora Federalnego Biura Doradztwa Pracy (Federal Extension Work) i Franka Pecka, dyrektora Fundacji Gospodarstw Rolnych (Farm Foundation) I Konferencji nt. Edukacji Procesów Społecznych. Cytując raport Land-Grant College Assosiation, Wilson zawarł ideę konferencji w filozoficznym stwierdzeniu: „*Nie jest zadaniem tego zgromadzenia ... określenie jak polityka rolna powinna być realizowana - to jest odpowie-*

(1) V. W.House, profesor Stosowanej Ekonomiki Rolnictwa Clemenson University - South Carolina (USA)

działność obywateli państwa”. Kamień milowy trzeci to w 1973 r. sformułowanie przez Charlesa Gratto Modelu Problemów Ewolucji i Edukacyjnej Interwencji (Issue Evolution - Educational Intervention Model). Daje on nam możliwość rozróżnienia i ustalenia relacji pomiędzy polityką i edukacją. Kamień milowy czwarty to rok 1975, kiedy z metodami procesów społecznych zostali zapoznani przedstawiciele gmin oraz specjaliści od gospodarstw rolnych i rozwoju społecznego, co oczywiście pokazało, że metody te mają zastosowanie niezależnie od dyscypliny i zakresu programów. Kamień milowy piąty, dekada lat 80-tych, to udokumentowanie w literaturze metod, które były używane w nauczaniu procesów społecznych (House and Young, Infanger).

Czy dzisiaj możemy oczekiwać wydarzeń będących kolejnym kamieniem milowym? Chyba nie, ale przepowiadam, że 1990 r. będzie czasem adopcji naszych metod w nowoczesnej współpracy i polityce. Obecna metodologia jest publikowana a System Doradztwa (Extension System) zmusza nas do jej stosowania; mocne strony i ograniczenia nowoczesnych metod są dyskutowane. Niektórzy ludzie nie chcą ich używać i jest wiele powodów do tego. Część z nich została już przedstawiona przeze mnie i Cunninghama w artykule „Adult Education” (Cunningham, House 1990 b). Dla innych ludzi edukacja jest zbyt wolna w porównaniu z polityką. Jeszcze inni uważają, że zawężamy problemy. Ale najpoważniejsi krytycy zarzucają nam brak obiektywizmu i unikanie w ten sposób odpowiedzialności społecznej. Przewiduję jednak, że do 1995 r. w nauczaniu procesów społecznych poznane będą nowe metody porozumiewania się i mediacji, a my poznamy ponownie wartość mediacji i docenimy obiektywizm. Osoby uczące poznawania procesów społecznych mogą być częścią „edukacji społecznej” lub mogą nią nie być. Niemniej jednak metoda MAK pozostanie podstawą edukacji nt. kontrowersyjnych problemów. Jeśli tak się nie stanie, to System Doradztwa (Extension System) będzie tylko gałęzią informacyjną Ministerstwa Rolnictwa, a nasza edukacyjna funkcja zostanie zlikwidowana.

Oto moje kamienie milowe i moje prognozy. Dalsza prezentacja będzie dotyczyła trzech tematów. Pierwszy, krótkie streszczenie metody MAK, tak aby wszyscy ją zrozumieli. Drugi, porównanie funkcji socjalnych nauki, edukacji i polityki oraz różnych ról w tym systemie spełnianych przez nauczycieli akademickich. Trzeci, wytłumaczę dlaczego, gdy zajmujemy się kontrowersyjnymi problemami, obiektywizm jest podstawą; nie tylko w nauce obiektywizm jest konieczny lecz również w edukacji.

2. Metoda Alternatywy i Konsekwencji (MAK)

Postępowanie w czasie stosowania Metody Alternatywy i Konsekwencji (MAK) dzieli się na następujące etapy:

1. Zdefiniowanie kontrowersyjnego tematu tak, aby był on problemem do rozwiązania: Kontrowersje dzielą nas, lecz problemy są czymś, co możemy rozwiązywać. Język i sposób określenia problemu są bardzo waż-

ne. Np. ludzie dzielą się natychmiast na tych co są „za” i „przeciw” słysząc słowa aborcja lub planowanie rodziny. Wykluczając kilku upartych osobników, słowa „zapobieganie ciąży wśród nastolatków” mogą być użyte znacznie lepiej do zachęcenia ludzi do poszukiwania rozwiązania problemu i dyskusji tematu, który jest odbierany (odczuwany) jako wspólny (społeczny). Zdefiniowanie problemu wymaga także przeprowadzania badań w celu zrozumienia jego motywów i zakresu.

2. Lista alternatywnych rozwiązań. Zagwarantować także status quo jako jedno z rozwiązań.
3. Przedstawić konsekwencje dla każdego alternatywnego rozwiązania. Zaprezentować wyniki badań naukowych.
4. Edukować. Spowodować interakcje.
5. „Ulotnić się” wolno. Usunąć się w cień. Zacząć pracować nad czymś innym.

Czy to jest proste? Metoda MAK pozwala nam na prowadzenie edukacji tam, gdzie ludzie są zdominowani przez kontrowersje. Pamiętaj o tym. Ludzie, którzy są rozszoszczeni, słuchają. Możemy spowodować „dyfuzję” emocji i depersonalizować konflikt. Możemy zastosować naukę do rozwiązania realnych problemów. Każda grupa interesu chce, abyśmy propagowali jej rozwiązania, ale jeśli traktujemy wszystkie rozwiązania jako równe, pozwoli nam to na redystrybucję ich siły w formie zrozumienia. Możemy pomóc ludziom konfrontując problem z procesem rozwiązywania problemów. Musimy im przekazać wszystkie najlepsze informacje jakie mamy i pomóc im dyskutować racjonalnie z sąsiadami. Jesteśmy upoważnieni do tego przez ich chęć do zdobycia wiedzy.

Metoda MAK jest także wymagająca. Zakłada ona, że jesteśmy nauczycielami i nie obawiamy się pracować bezpośrednio z ludźmi. Co jest całkiem różne od prezentowania recept na rozwiązanie problemu siedząc bezpiecznie w swoim biurze, wykorzystywania telewizji do przedstawienia tylko czyjegoś spojrzenia na sprawę i zadawania się „obraźliwym” sposobem komunikacji tylko w jedną stronę. Tak, metoda MAK pozwala nam pracować bezpośrednio z ludźmi, ale musimy przestrzegać reguł. Musimy umieć rozróżniać edukację, naukę i politykę oraz ich wzajemne relacje.

3. Edukacja - Nauka - Polityka

3.1. Socjalne funkcje edukacji, nauki i polityki

Stwierdzenie że edukacja, nauka i polityka mają różne funkcje socjalne nie jest niczym rewelacyjnym, ale warto poświęcić trochę czasu by zrozumieć w jaki sposób wpływają one na politykę społeczną. Edukacja to rozwój człowieka. Nauka rozwija informację. Polityka to rozwój prawa i relacji międzyludzkich.

W trakcie procesu rozwoju edukacji społecznej, stapiają się one razem tak, że mogą stanowić jedność, ale są one różne w swoich celach i metodach, dlatego powinniśmy je porównać.

Edukacja wymaga interakcji czterech elementów: uczących się, nauczających, treści i kontekstu. Uczący się to nasi studenci (w doradztwie mogą oni być ochotnikami). Nauczający to nauczyciele lub specjaliści, agenci. Treść jest informacją, koncepcją lub wartościową myślą. Kontekst odnosi się do otoczenia, gdzie odbywa się edukacja tj. np. klasa, pole, itp. Każdy z elementów jest niezbędny, ale kluczem do nich jest interakcja. Interakcja jest niezbędna dla rozwoju człowieka - bez interakcji nie ma edukacji.

Kontekst dla edukacji w doradztwie jest swobodny (nieurzędowy), ale gdy dyskutuje się zagadnienie polityki publicznej, kontekst jest również polityczny i dlatego kontrowersyjny. Edukacja w polityce publicznej jest zaledwie edukacją, która specjalizuje się w edukacji w kontekście, którym jest polityka. To daje nam możliwości zajmowania się kontrowersjami bez bycia kontrowersyjnym.

Nauka próbuje zastąpić mity faktami. Nauka rozwija wiedzę poprzez wykorzystanie logiki, przyczynowości, obserwacji i eksperymentów dla testowania hipotez i rozwoju teorii. Obiektywizm, podstawa w nauce, opiera się na metodzie naukowej dla uzyskania spójnej logiki. Informacje pochodzące z naukowych źródeł dostarczają najwięcej informacji wykorzystywanej w doradztwie, ale powinno się pamiętać, że edukacja nie jest zastosowaniem lub nawet rozszerzeniem metod naukowych. Nauka i edukacja mają dwie różne funkcje i opierają się na różnych metodach. Naukowcy często ignorują ten fakt prezentując informacje tylko dotyczące jednego z alternatywnych rozwiązań.

Polityka - funkcją polityki jest formowanie prawa i stosunków międzyludzkich. W swoim najlepszym wydaniu jest ona rodzajem komunikacji, która rozwija porozumienie. W swoim najgorszym, jest tylko ważną alternatywą dla wojen i powstań. Polityka ma złą opinię i nawet jeśli jest nazywana sztuką kompromisu, to dotyczy to negocjacji i kompromisów między partiami. My zazwyczaj kojarzymy sobie politykę z kreowaniem i wprowadzaniem polityki publicznej. Jeśli cokolwiek na świecie jest przewidywalne, to na pewno to, że ludzie, którzy zajmują się polityką, nazywają ją edukacją. Próbuja oni to robić ubierając maskę perswazji i propagandy. Doradcy nie są także wolni od tego typu zachowań, ale faktycznie czynią to przeważnie tylko intencjonalnie. Gdy wygłaszamy kazania zamiast nauczać, jesteśmy zaangażowani w politykę.

Jaki jest zatem cel edukacji publicznej? Larry Libby określa to precyzyjnie: *„Naszym celem jest ułatwianie zmian, minimalizowanie konfliktów i przede wszystkim informowanie ludzi. Nie jest naszym celem ochrona gospodarstw, rolników, zasobów wodnych, wzrost ilości tanich domów lub ograniczenie podatków. Możemy głosować w tych sprawach, ale zaufanie do nas jako analityków i nauczy-*

cieli wymaga, że mamy być zaledwie katalizatorem w procesach decyzyjnych” (Libby, pp.107-8).

3.2. Rola naukowców

Czy wszyscy naukowcy chcą być nauczycielami procesów społecznych. Oczywiście że nie. Ci, którzy wybrali to, służą społeczeństwu w różny sposób. Większość z tych, którzy wybrali zajmowanie się polityką, analizuje ją a informacja przez nich dostarczana pomaga innym naukowcom i doradcom. Wielu z analityków polityki jest także doradcami informując ludzi, którzy kreują politykę, oficjalnie lub prywatnie o swoich przewidywaniach. Niektórzy są także bardziej aktywni, ponieważ postrzeganie rządu zależy od udziału w nim aktywnych obywateli, także tych zajmujących się edukacją. Niewielu z nich jest twórcami polityki. Wreszcie są naukowcy, którzy próbują zwiększyć publiczne zrozumienie procesów społecznych.

Jakie wnioski możemy wyciągnąć na podstawie powyższej analizy? Przynajmniej trzy:

1. Zrozumieć ograniczenia swojej roli, a także starać się stosować metody nauczania obiektywnie. Słyszałem Maxa Lennona, prezydenta Uniwersytetu w Clemson, zachęcającego wszystkich do upewnienia się, że ich programy akademickie zawierają treść, która jest istotna. Osoby analizujące politykę społeczną i dostarczające mnóstwo informacji nie potrafią wytworzyć odpowiedniej interakcji niezbędnej do uczenia. Doradcy polityczni, którzy uważają swoją rolę za okresową i bezpieczną, często uprawiają politykę. Tak samo jak, aktywni politycznie ludzie zawierają polityczne przyjaźnie lub stwarzają sobie wrogów. Osoby uczące rozwiązywania problemów społecznych muszą umieć korzystać z nauki, być dobrymi nauczycielami i pracować w politycznym kontekście.
2. Zdawać sobie sprawę z ryzyka w przyjmowaniu różnych ról. Nie możesz oczekiwać, że ktoś, komu jesteś przeciwny w jakiejś sprawie, będzie ci wierzył, gdy próbujesz go uczyć, nawet jeśli masz jej/jego najlepszy interes na sercu.
3. Znać rolę każdego w naszym systemie rządów, a najlepiej rolę nauczających.

4. Obiektywizm jest podstawą

Osoby uczące procesów społecznych mają ograniczone możliwości. Filozofia metody alternatywy i konsekwencji (MAK) ogranicza nauczającego przez zastosowanie racjonalnej, rozwiązującej problemy metody, która wymaga równego traktowania wszystkich alternatywnych rozwiązań i ludzi w nie zaangażowanych, a także udzielenia ludziom prawa do podejmowania decyzji bez jego

oceny. Jest tu założenie, że wszystkie twoje oceny nie są ani lepsze ani gorsze od ocen innych. Dochodzimy w ten sposób do konkluzji, że obiektywizm nie jest tu wyborem, jest podstawą do sukcesu. Bez obiektywizmu, jedynym źródłem zaufania do nas są nasze tytuły, reputacja uniwersytecka, opinia naszych dyrektorów, dobry wygląd - ładne nogi lub charyzma. My musimy polegać na obiektywności.

Czy obiektywizm jest możliwy? Oczywiście że jest, jeśli widzimy go jako cel do osiągnięcia, a nie jako warunek absolutny. Naukowcy kochają debaty nt. ograniczeń w nauce, uważają, że logiczny pozytywizm przeminął, że priorytety naukowe są zniekształcone przez kulturę, źródła funduszy i politykę. Nie spieram się czy nauka jest czy nie jest perfekcyjna, tylko mówię, że nauka jest użyteczna, jeśli jest obiektywnie wykonywana. Naukowcy opierają się na metodach naukowych i w ten sposób budują zaufanie. Uzyskują pewność co do swoich odkryć, jeśli wiedzą, że byli oni obiektywni w swoich poszukiwaniach prawdy.

Osoby uczące i doradcy polegają na naukowcach, dlatego, że ci ostatni są obiektywni i dlatego, że informacje naukowe są uważane za prawdziwe. Ale osoby uczące także muszą być „obiektywne w edukacji”. Naukowcy polegają na metodach naukowych, tak samo jak osoby uczące procesów społecznych polegają na metodzie alternatywy i konsekwencji. Uzyskujemy zaufanie dzięki takim metodom. Zaufanie społeczne do nas zależy bezpośrednio od odbierania nas jako obiektywnych w nauczaniu.

Obiektywizm w nauce nie jest tym samym co w nauczaniu. Obiektywizm jest podstawą w obu przypadkach, ale nauka nie może być utożsamiana z nauczaniem (edukacją) i odwrotnie. Tak samo trudno jest osiągnąć obiektywizm w nauce, jak trudno jest uzyskać go w edukacji.

5. Podsumowanie

1. W nauczaniu procesów społecznych metoda alternatywy i konsekwencji pozwala Ci zajmować się kontrowersjami nie będąc kontrowersyjnym.
2. Bądź uczciwy w swojej roli. Jeśli chcesz „robić” politykę, nie nazywaj jej edukacją publiczną.
3. Jeśli nie jesteś obiektywny w nauce lub edukacji nie możesz budzić zaufania.
4. Obiektywizm pozwoli Ci lepiej przygotować ludzi do zrozumienia problemów publicznych i procesów społecznych.

VINCENT R. LADUE ⁽¹⁾
Cornell University - Ithaca, New York (USA)

KILKA PRAKTYCZNYCH UWAG DOTYCZĄCYCH PODEJMOWANIA DECYZJI

1. Uwarunkowania podejmowania decyzji

Zaznacz z którym z dostawców wolałbyś prowadzić interesy. Masz 15 minut na podjęcie decyzji.

- A. Twój wydział podpowiada ci, że jeśli wybierzesz dostawcę nr 1 to istnieje 15% prawdopodobieństwo że stracisz swoich klientów.
- B. Twój wydział podpowiada ci, że jeśli wybierzesz dostawcę nr 2 to istnieje 85% prawdopodobieństwo, że twoi klienci będą zadowoleni.

Jeśli jesteś podobny do większości ludzi, to wybierzesz dostawcę nr 2, a nie nr 1 chociaż obydwa obiecują takie same wyniki. Powód? Te dwie propozycje zostały różnie sformułowane i w tym właśnie, według profesora psychologii Daniela Kahnemana z Uniwersytetu Kalifornijskiego, Berkeley, leży klucz do zrozumienia tego co ma wpływ na nasze decyzje. „Nawet jeśli staramy się myśleć logicznie - mówi Kahneman - czasami podejmujemy nielogiczne decyzje co często zależy od tego jak dany problem został nam przedstawiony”. Chociaż sposób formułowania propozycji i jego wpływ na decyzje wydaje się być czymś oczywistym ludzie często nie doceniają jego ogromnej roli. Jeśli zrozumiemy mechanizm podejmowania decyzji, zmniejszymy liczbę złych decyzji.

Jedną z najważniejszych umiejętności jaką powinien posiadać dobry menadżer jest umiejętność podejmowania trafnych decyzji. Pierwszym krokiem w rozwijaniu tej umiejętności jest zrozumienie całego mechanizmu podejmowania decyzji. Niestety większość ludzi boi się podejmować decyzje ponieważ każda wiąże się z podjęciem pewnego ryzyka, (na wypadek gdy coś nie ułoży się tak jak to zostało zaplanowane). Należy pamiętać o jednym: *nikt nie jest w stanie podejmować najlepszych decyzji za każdym razem.*

(1) Profesor ekonomiki rolnictwa, który przebywał w ODR Bratoszewicach w ramach Polsko-Amerykańskiego Programu Doradztwa Rolniczego.

Decydując o tym, jak należy decydować

W jaki sposób podejmujesz decyzje? Czy jesteś tego typu osobą, która musi najpierw zgromadzić wszystkie dostępne informacje na dany temat (zanim to zrobisz twoja szansa może już minąć i robi się już zbyt późno na podjęcie jakiegokolwiek decyzji). Czy czujesz się zazwyczaj przytłoczony ilością danych i wolisz kierować się za pomocą swoich własnych odczuć (żeby wkrótce odkryć, że gdybyś rozważył spokojnie wszystkie dane podjąłbyś o wiele lepszą decyzję).

Dorothy Leeds w swojej książce „Inteligentne pytania: Nowa strategia dla Uznanych Menadżerów” (Smart Questions: A New Strategy For Successful Managers) dzieli ludzi na różne kategorie w zależności od tego, w jaki sposób podejmują decyzje:

1. **PRZYWÓDCA.** Zwykle jest bardzo niecierpliwy, a z powodu swojej gorliwości podejmuje decyzje bardzo szybko.
2. **PRZEKONYWAJĄCY.** Działa pod wpływem emocji. Decyduje się szybko w zależności od tego, które rozwiązanie wydaje się być lepsze.
3. **TROSKLIWY.** Podejmuje decyzje w zależności od swoich przeczuć, ale bierze pod uwagę także odczucia innych. Ponieważ nie chce nikomu wejść w drogę albo go zranić, długo zwleka z decyzją (czasami nawet zbyt długo).
4. **KALKULUJĄCY.** Perfekcjonista. Potrzebuje wszystkich niezbędnych informacji, by podjąć najlepszą z możliwych decyzji. Zebranie wszystkich informacji jak wiemy nigdy nie jest możliwe.

W której grupie ty jesteś? Pani Leeds sugeruje, że najpierw należy rozpoznać swój własny styl, następnie znaleźć kogoś, kto ma styl zupełnie inny, a z którym mógłbyś przedyskutować swoje decyzje. To da ci sposób na sprawdzanie i balansowanie decyzji.

Jeśli jesteś typem **PRZYWÓDCY**, musisz zmusić się do działania w sposób wolniejszy i poprosić o przedyskutowanie swoich wstępnych decyzji z kimś kto jest przykładem typu **UWAŻNY**, czyli kogoś kto rozważy wszystkie za i przeciw danej decyzji. Tak samo jeśli jesteś **UWAŻNY**, postaraj narzucić sobie limit czasowy na zebranie informacji na danym etapie i znajdź **PRZYWÓDCĘ**, który oceni twoją decyzję. Jeśli jesteś **PRZEKONYWUJĄCY** współpracuj z **PERFEKCJONISTĄ**, jeśli **PERFEKCJONISTA** z **PRZEKONYWUJĄCYM**.

Zawsze przyznawaj się do wszystkich niepewności, które mogą rzucić cień na twoją ocenę. Miej świadomość jakie będą konsekwencje twojej decyzji i jaki to może mieć wpływ na innych. Oto kilka pytań jakie powinieneś sobie zadać zanim podejmiesz decyzję:

1. Jakie będą koszty - pieniądze i w środkach?
2. Jakie będą konsekwencje tej decyzji?
3. Co się stanie jeśli jej nie podejmiesz?

Jak zachować obiektywność

Często kiedy musimy podjąć decyzję uważamy, że zbierając wszystkie informacje i oceniając je, wykonujemy wspaniałą robotę. Problem polega na tym, że często nie zdajemy sobie sprawy jak fałszywe mogą być posiadane przez nas informacje. Stare przysłowie mówi: „Wkładasz śmieci, wyjmujesz śmieci” co dobrze odnosi się do jakości ocen jakie przeprowadza komputer. Jeśli oprzesz swoją decyzję na fałszywych czy niedokładnych informacjach, twoja decyzja też będzie zła nieodpowiednia, czy po prostu bezużyteczna. Prosty przykład:

Jesteś nowym akwizytorem, który ma przygotować swoją pierwszą prezentację. Będąc pod wrażeniem sukcesów, jakie osiągnęli twoi starsi koledzy, starasz się wykorzystać sugerowane przez nich metody w swojej prezentacji.

Spytacie: Na jakiej podstawie ocenimy, że informacje, których używa, nie są sprawdzone? Na takiej, że jego starsi koledzy mogli nie wspomnieć mu o tym, ile razy sugerowane przez nich metody ich samych zawiodły, być może zdarzyło się to nawet częściej niż im pomogły. By podejmować dobre decyzje powinniśmy zrozumieć, w jaki sposób fałszywe informacje mogą wpłynąć na twój tok rozumowania. Oto kilka wskazówek jak zachować obiektywność.

1. **Weź pod uwagę, że możesz być zdenerwowany.** Ludzie, którzy są zdenerwowani, zwykle są nadmiernie emocjonalni i poszukują rozwiązań na chybił trafił zamiast spokojnie poszukać dowodów, które poprą ich wybór. Eksperti mówią, że ludzie ci zwykle wybiorą pierwszą usłyszaną sugestię i nawet nie rozważą innych zanim podejmą decyzję. Często zminimalizują oni możliwe problemy i podejmą decyzje, których będą później żałować.
2. **Zdaj sobie sprawę, że będą targały tobą silne emocje.** Jeśli przy podejmowaniu decyzji kierują tobą silne emocje, niekoniecznie jest to znak, że dokonujesz złego wyboru, jest to znak, że powinieneś stać się bardziej ostrożny. Na przykład, po przesłuchaniu kilku kandydatów na twojego asystenta, stajesz się podekscytowany myślą o współpracy z Joe i w niewielkim stopniu zainteresowany współpracą z Sam. Musisz być ostrożny aby nie przeoczyć dobrych cech Sama tylko dlatego, że nie wyzwalają one w tobie żadnych emocji. Może się tak zdarzyć, że twoje emocje podpowiadają ci coś czego powinieneś wysłuchać, ale niekoniecznie. Mogą one odwieść cię także od najbardziej logicznego wyboru.
3. **Nie podejmuj decyzji opierając się na przypuszczeniach dotyczących tego, co „każdy wie”.** Początkujący menadżerowie popełniają ten błąd bardzo często. Starają się oni przeforsować projekt podwyżki płac, by zwiększyć motywację swoich pracowników. Opierają się oni na przypuszczeniu, że „Každy wie, że pieniądze są głównym czynnikiem motywującym”, jednak prawda jest taka, że nagrody finansowe, chociaż bardzo

ważne, na liście czynników motywujących zajmują jedno z dosyć odległych pozycji. Decyzje oparte na takich automatycznie czynionych przypuszczeniach, często okazują się błędne. Kiedykolwiek dokonujesz wyboru, upewnij się czy masz ku temu w pełni uzasadnione powody.

4. **Nie trać z oczu zadań nadrzędnych.** Kiedy ludzie podejmują decyzje, zazwyczaj myślą o tym, aby osiągnąć pojedynczy cel, zapominają oni o innych celach powiązanych ze sobą, które będą musieli wkrótce osiągnąć. Jeśli tak postępujemy, naszej uwadze mogą umknąć najważniejsze cele nadrzędne. Nigdy nie popieraj decyzji, dzięki której rozwiązemy cel „na dzisiaj”, a skomplikujemy rozwiązanie celów „na jutro”.
5. **Pamiętaj, aby ciągle sprawdzać ile czasu zabiera ci sam proces podejmowania decyzji, a następnie wprowadzania ich w życie.** Zawsze sprawdzaj, czy jesteś w stanie zrobić to co obiecałeś na czas. Znajdź czas na przeanalizowanie, jak już coś załatwisz, ile czasu ci to zabrało. W przyszłości pozwoli ci to na precyzyjne określanie czasu jaki potrzebujesz na zrealizowanie podobnego zadania.
6. **Zawsze staraj się wysłuchać tylu dobrych obiektywnych rad ile tylko ci się uda.** Kiedy musisz podjąć trudną decyzję, nawet nie próbuj podejmować jej bez uprzedniego skonsultowania wszystkich za i przeciw z ludźmi odpowiedzialnymi, którzy wiedzą na czym ci najbardziej zależy, znają twoją sytuację i mają odpowiednią wiedzę w danej dziedzinie.

2. Kiedy logika podpowiada jedno, a instynkt drugie

Prezes korporacji SONY, Akito Morita przyznaje, że to intuicja podpowiadała mu, że produkcja Walkmenów okaże się ogromnym sukcesem. Ignorował więc rady ekspertów, którzy przewidywali coś zupełnie odwrotnego. I nie omylił się. Decyzja ta przyniosła mu multi-milionowy zysk. Więc jeden punkt dla intuicji.

Każda osoba, której się powiodło wie, że decyzje podejmowane na podstawie własnych przeczuć mogą okazać się kopalnią złota.

Chociaż intuicja jest źródłem, którego słucha się częściej podejmując decyzje, w porównaniu z logiczną analizą, to jednak należy pamiętać, że nie jest to źródło na którym można bezgranicznie polegać. Na każdy przypadek „walkmana” znajdzie się setki przykładów, które chociaż intuicja podpowiadała inaczej, okazały się kompletną porażką. Pamiętaj, że w niektóre dni twoja intuicja nie pracuje, podczas gdy umiejętność logicznego analizowania jest zawsze na mniej więcej tym samym poziomie. Więc jak połączyć ta dwa źródła, by otrzymać optymalne rezultaty?

Wytycz punkty według których korzystał będziesz z intuicji. Przypuśćmy, że prowadzisz rozmowy wstępne z kandydatami na bardzo ważne stanowi-

sko w twojej organizacji. Zamiast ich po prostu przesłuchać, a później kierując się intuicją wybrać jednego z nich, usiądź i wypisz wszystkie cechy jakie powinien mieć twój przyszły pracownik. Ustal system punktowania poszczególnych cech. Następnie oceń każdego z kandydatów według przygotowanych wcześniej kryteriów. Nie tylko da ci to ogólny zarys jak przeprowadzić selekcję, ale także ułatwi ci to sprecyzowanie najbardziej pożądanego typu pracownika. Zanim podejmiesz ostateczną decyzję oceń kandydatów i przejrzyj wszystkie informacje i dopiero potem posłuchaj swojej intuicji.

Przeanalizuj czym tak naprawdę się kierujesz podejmując daną decyzję, bądź szczerzy w stosunku do siebie i weź pod uwagę także te motywy twojego działania do których nie chcesz się za bardzo przyznać.

Powiedzmy, że masz wybrać nowy komputer dla swojej organizacji. Fakty wskazują na to, że powinieneś wybrać komputer A, ale twoja intuicja podpowiada ci żebyś wybrał komputer B. Pomyśl przez chwilę. Czy nie jesteś bardziej przekonany do komputera B ponieważ lepiej będzie on współpracował z twoim domowym komputerem?

Główna zasada mówi, że trzeba być uczciwym w stosunku do siebie i świadomym wszystkich czynników jakie mają wpływ na twoje „oparte na przecuciach” decyzje.

Zwalcz chęć zignorowania faktów.

Jedną z głównych przyczyn podejmowania błędnych decyzji jest fałszywa informacja i błędna ocena. Przy napływie takiej ilości błędnych informacji, niektórzy ludzie wolą kierować się instynktem niż zbierać wszystkie dostępne fakty. Jeśli jesteś osobą, którą zazwyczaj nie interesuje zbieranie informacji przed podjęciem ostatecznej decyzji, to możesz podjąć decyzje których gorzko będziesz żałować.

Jeśli tak się stanie przyznaj się sam przed sobą do swoich złych nawyków. Następnie narzuć sobie, że zawsze przed podjęciem decyzji będziesz szukał i analizował wszystkie dostępne informacje.

Zastanów się kto poniesie konsekwencje za decyzje oparte na twoich przecuciach. Badania wykazują, że ludzie są bardziej skłonni do podejmowania instynktownych decyzji jeśli to inni ludzie, jeśli decyzja okaże się zła, poniosą za nią konsekwencje. Fakt, że ktoś może cierpieć z twojego powodu powinno dać ci bodziec do powtórnego przemyślenia swojej spontanicznej decyzji.

3. Poddaj swoje decyzje testowi słusznemu / niesłusznemu

Głównym powodem, dla którego ludzie podejmują błędne decyzje jest brak wiary w siebie i w swoje umiejętności podejmowania decyzji. Niestety jest to cecha, który z biegiem czasu nie maleje lecz się pogłębia. Oto kilka wskazówek dzięki którym będziesz mógł się upewnić czy podejmujesz najlepsze z możliwych decyzji:

Znajdź błąd. Przedstaw przyjacielowi czy innej osobie postronnej fakty. „Oto problem. Oto jak chcę go rozwiązać. Czy widzicie tu jakieś błędy? Czy widzicie jakieś błędy w moim rozumowaniu?” Dobrze jest przy tym wybrać kogoś kto ma inny sposób podejmowania decyzji niż ty.

Udawaj, że jesteś osobą z zewnątrz. Innym sposobem na nabranie dystansu do swojego planu działania jest świadome analizowanie go z punktu widzenia osoby zupełnie postronnej. Aby to ci się udało, udawaj, że udzielasz rad komuś innemu, kto ma podjąć ostateczną decyzję.

Sprawdź swoje informacje. Aby zmniejszyć ryzyko podjęcia błędnej decyzji, musisz upewnić się czy informacje z których korzystasz są prawdziwymi informacjami. Twoje doświadczenie podpowie ci którym źródłom i którym ludziom można zaufać. Dokładnie sprawdź wszelkie rozbieżności, a jeśli to tylko możliwe zrób to osobiście.

Zadaj sobie pytanie: Jak pewnie czuję się kiedy wyjaśniam powody mojej decyzji komuś innemu? Jeśli nie czujesz się pewnie wyjaśniając swoje decyzje, prawdopodobnie czujesz się bardziej niepewny swojej decyzji niż ci się wydaje. Powinieneś czuć się dosyć pewnie jak już podejmiesz ostateczną decyzję. Niewielkie uczucie niepewności jest czymś normalnym, więc nie martw się tym tylko zacznij zdecydowanie działać.

Popelnianie błędów

„Nie obawiaj się popełniać błędów”, mówi Robert T. O’Connel, vice prezydent General Motors największego producenta samochodów w Stanach Zjednoczonych. „Dzięki popełnionym błędom nauczysz się więcej, niż dzięki odniesionym sukcesom”. - są to słowa, o których należy pamiętać zawsze wtedy, kiedy zaczynamy doświadczać uczucia niepokoju towarzyszącego nam przy podejmowaniu decyzji. Robert O’Connel radzi także by pamiętać, że popełnianie błędów jest sygnałem, że proces podejmowania decyzji jest dynamiczny i prawidłowy, a organizacja rozwija się prężnie i wprowadza innowacje.

Cała filozofia operowania przemysłu wydaje się całkowicie potwierdzać to co mówi prof. Tom Peters, konsultant współpracujący z największymi korporacjami w St. Zjednoczonych, - „Korporacje powinny nauczyć się jak bankrutować szybciej”.

Poprzez upadek masz okazję zobaczyć skutki tych decyzji i koncepcji, które uważałeś, że się sprawdzą, a okazało się inaczej. Wyposaży cię to w wiedzę dzięki której w przyszłości odniesiesz sukces. Ludzie, którzy niczego nie ryzykują, niczego nie zyskują. Odnosi się to także do korporacji, przedsiębiorstw i organizacji. Więc jakie błędy popełnił pan O’Connel i czego się dzięki temu nauczył?

Jeśli chodzi o zatrudnianie pracowników zauważył on, że zbyt często kierował się swoimi własnymi upodobaniami co do ludzi z którymi chciałby pracować, zamiast oceniać ich wartość i umiejętności.

Oczywiście O' Connel jak i inni uznani menadżerowie powtarzają, że z popełnionych błędów należy wyciągać zawsze konstruktywne wnioski, żeby później uniknąć bezmyślnego powtarzania ich.

Sprawdzanie podjętych decyzji

To, że podjąłeś już decyzję nie znaczy wcale, że proces dobiegł końca. Musisz teraz ustalić sposób stałego monitorowania, w jaki sposób twoja decyzja jest wprowadzana w życie i jakie są jej konsekwencje. Pamiętaj, że informacje, które wzięłeś pod uwagę przy podejmowaniu decyzji mogą okazać się nieaktualne już po fakcie (np. zmiany rynkowe, nowe ustawy rządowe, zmiany pogodowe). Podejmowanie decyzji jest procesem ciągłym. Najlepsze i dotyczące najważniejszych spraw decyzje mogą być podejmowane stopniowo poprzez „mniejsze decyzje” i kontrolowanie czy odnoszą one pożądany skutek. Na przykład: jeżeli otwierasz małą firmę i myślisz o zatrudnieniu pierwszego pracownika, rozważ czy nie lepiej by było zatrudnić go najpierw na pół etatu. W ten sposób będziesz miał czas na ocenienie jakiego typu osoba najbardziej odpowiadała by tobie i twojej organizacji. Później może będziesz chciał zatrudnić następnego pracownika, także na pół etatu, albo zatrudnić swojego pierwszego pracownika na cały etat, albo zdecydować, że osoba która ma z tobą pracować, powinna mieć inne kwalifikacje niż ma ta którą zatrudniłeś na początku.

4. Podejmowanie decyzji grupowych

Im więcej ludzi zaangażowanych jest w podjęcie ostatecznej decyzji, tym trudniej dojść do porozumienia i mniejsza pewność, że podjęto decyzję właściwą. Oto sześć etapów przez jakie powinna przejść grupa by mieć pewność, że podjęła najlepszą z możliwych decyzji:

1. **Jasno zdefiniuj problem.** Na przewodniczącym zebrania spoczywa odpowiedzialność za to czy wszyscy dokładnie rozumieją od samego początku, na jakim problemie mają się skoncentrować. Przekaż im wszystko co powinni wiedzieć i wyjaśnij wszelkie niejasności.
2. **Zbierz wszystkie propozycje.** Większość grup zwykle opiera się na dwóch lub trzech opcjach, które początkowo wydają się podsuwać najlepsze rozwiązania, więc rzadko rozważają jakieś inne możliwości. Często też grupy zgadzają się bardzo szybko na pierwsze rozwiązanie jakie proponuje przewodniczący zebrania - później zamiast poddać ją krytyce, koncentrują się już tylko na tym jak wspaniała jest to propozycja. By uniknąć tego co nazywa się „myśleniem grupowym”, przewodniczący

musi dopilnować, aby każda z propozycji została należycie przedstawiona i wysłuchana.

3. **Rozdziel propozycje do omówienia w podgrupach.** Aby uzyskać różne punkty widzenia, rozdziel propozycje do przeanalizowania w dwu-osobowych grupach. Zadaniem każdej pary jest przedstawienie najsilniejszych argumentów przemawiających za przyjęciem danego rozwiązania - na podobnej zasadzie jak robią to prawnicy w sądzie - nawet jeśli dana para nie jest osobiście zbyt przekonana co do danego rozwiązania. Odmienne jednak, niż to ma miejsce w sądzie, poszczególne grupy mogą współpracować ze sobą, a ostateczna decyzja zostanie podjęta przez całą grupę, a nie przez bezstronnego sędziego. Ważne jest także to, aby stworzyć takie podgrupy, które nie różnią się znacznie między sobą, jeżeli chodzi o umiejętności wyrażania swoich opinii i zdolności przekonywania innych.
4. **Krytykowanie.** Kiedy dana para prezentuje swoje argumenty, pozostali członkowie grupy szukają słabych punktów w ich rozumowaniu.
5. **Odwrócenie ról.** Na tym etapie niebezpieczeństwo polega na tym, że dana para tak mocno trzyma się swoich argumentów, że nie jest w stanie obiektywnie ocenić innych propozycji rozwiązań. Przewodniczący zebrania powinien wtedy poprosić taką parę o streszczenie argumentów strony przeciwnej. Pozwoli to ocenić czy dokładnie rozumieją oni argumenty strony przeciwnej.
6. **Osiągnięcie consensusu.** Zadaniem całej grupy jest teraz praca w celu osiągnięcia consensusu, a nie ocenianie która z grup najlepiej wywiązała się ze swojego zadania. Jedną z metod zahamowania przedłużającej się rywalizacji jest połączenie wielu różnych opcji w jedną ostateczną i wiążącą decyzję.

Najlepsze decyzje podejmuje się na stojąco

Masz problemy z podejmowaniem decyzji? Wstań. Naukowcy zajmujący się badaniem bodźców, które wpływają na koncentrację i efektywne działanie z Uniwersytetu Kalifornijskiego stwierdzili, że ludzie myślą lepiej na stojąco.

„Czynność stania pobudza pracę serca o około 10 uderzeń na minutę i pobudza bodźce nerwowe, co w rezultacie zwiększa wydajność funkcji poznawczych”.

„Stojąc, zwiększa się umiejętność szybkiego analizowania informacji o około 20%, co w rezultacie ułatwia natychmiastowe podjęcie decyzji” - mówi dr Ver-crussen i dodaje „badania wykazały, że przerwy na odpoczynek podczas regularnego dnia pracy oraz przerwy na rozprostowanie nóg, pozwalają później na bardziej zdecydowane podejmowanie decyzji.”

5. Kiedy musisz natychmiast podjąć decyzję; Technika 5-cio minutowa

Benjamin Franklin, polityk, wynalazca i przyjaciel piorunów miał swoją strategię podejmowania szybkich decyzji. Wypisywał on po jednej stronie kartki powody dla których powinien podjąć daną decyzję, po drugiej stronie wypisywał powody dla których nie powinien jej podejmować. Następnie działał w zależności od tego, po której stronie miał wypisanych więcej powodów.

Kiedy musisz natychmiast podjąć decyzję, możesz skorzystać z tej samej prostej, ale obecnie już zmodyfikowanej techniki.

Wypisz powody według ich ważności.

Powiedzmy, że rozważasz ofertę pracy. To co przemawia za tym aby wziąć tę pracę to fakt, że mogłaby ona być krokiem milowym w twojej karierze. Wahasz się natomiast z powodu szefa, który nie ma najlepszej reputacji. Nie zakładaj, że wszystkie za i przeciw mają taki sam status, ustal więc za pomocą numerów jak ważne są dane powody. (Jeśli uważasz, że wszystkie za i przeciw są tak samo ważne, powinieneś poszukać innych czynników jak np. to, że może następnym razem będziesz musiał zmienić miejsce zamieszkania, aby otrzymać pracę).

Pomyśl o tym jak sformułowany jest problem.

Jeśli nie masz dużo czasu na podjęcie decyzji, łatwo możesz wpaść w pułapkę tylko przez, to jak sformułowany został problem. Więc zastanów się w jaki inny sposób mógłbyś opisać tę samą sytuację. Jeśli na przykład początkowo problem był rozpatrywany w kategoriach ile mogą stracić twoi klienci, rozpatrz go teraz od strony ile mogą oni zyskać.

Pomyśl o posunięciach, które pomogą ci zyskać na czasie.

Liderzy w biznesie robią to bardzo często. Co powinieneś zrobić, jeśli na przykład dziennikarze dobijają się do twoich drzwi by otrzymać informacje na temat jakiejś kontrowersyjnej sprawy, w jaką uwikłana jest twoja organizacja. Zamiast nie rozmawiać z nimi wcale (i ryzykować złą prasą), albo powiedzieć im więcej niż wydaje ci się, że powinieneś, mógłbyś zagrać na zwłokę tłumacząc, że sprawa jest właśnie rozpatrywana i że jesteś gotowy umówić się z nimi na konkretny termin, kiedy będziesz mógł im powiedzieć coś więcej.

Ostrożności nigdy nie za wiele.

Kiedy kierownik General Motors O'Connel musi szybko podjąć decyzję, świadomie zmniejsza stopień ryzyka jaki ma wziąć na siebie. W ciągu pięciu minut nie zbierzesz, a już tym bardziej nie ocenisz wszystkich potrzebnych informacji. Jeśli nie znasz więc wszystkich faktów, mądrzej jest zachować się bardziej konserwatywnie.

MICHAŁ ŚWITŁYK
*Akademia Rolnicza
w Szczecinie*

KONCEPCJA KOMPUTEROWEGO DORADZTWA EKONOMICZNO-TECHNOLOGICZNEGO

1. Potrzeby przetwarzania informacji

Rolnik nie ma wpływu na otoczenie zewnętrzne. Do otoczenia zewnętrznego gospodarstwa zaliczamy przede wszystkim ceny na produkty rolne i ceny środków produkcji, postęp techniczny w produkcji roślinnej i zwierzęcej oraz przepisy prawne wydawane przez państwo. Szczególną grupą wielkości otoczenia, na które rolnik nie ma bezpośredniego wpływu, tworzą ziemia i klimat oraz pojawiające się choroby roślin i zwierząt. Z faktu, że rolnik nie może kształtować bezpośrednio wielkości otoczenia wynika konieczność dostosowania się do niego za pomocą środków, którymi rolnik dysponuje. W planowaniu operatywnym środkami tymi są ilości środków produkcji (nawozów, środków ochrony roślin, zasoby siły roboczej i pociągowej) oraz ich czas zastosowania.

Prowadzenie gospodarki wymaga dużego zasobu wiedzy i umiejętności, by racjonalnie dopasować do siebie różne składniki nakładów. Dlatego na danym poziomie rozwoju gospodarowania każdy rolnik winien być uczulony na działanie prawa Turgota. Winien on zdawać sobie sprawę z tego, jak daleko może posunąć się w zwiększaniu nakładów, przy jakim ich poziomie uzyska największy dochód, a przy jakim ich poziomie będzie ponosił straty. Prawo Turgota nie wyznacza oczywiście sztywnych granic dochodowości ani produktywności krańcowych nakładów. Wskazuje ono na potrzebę doskonalenia umiejętności gospodarowania. Rolnik nie powinien mechanicznie zmniejszać nakładów, lecz zwiększając je powinien zmieniać proporcje między nimi i metody ich stosowania. Oczywiście należy pamiętać, że dla każdego typu klimatu, klasy gleby i każdej rośliny inna jest krzywa malejącej efektywności nakładów.

Decyzje w gospodarstwach rolnych mogą być podejmowane jedynie na podstawie szczegółowej analizy przebiegu procesów produkcyjnych. Analiza ta wy-

maga istnienia określonego systemu zdarzeń gospodarczych. System ten musi spełniać następujące warunki:

1. Powinien być tak skonstruowany, aby mógł dostarczać możliwie pełnych i wyczerpujących informacji. Można to osiągnąć wtedy gdy, w systemie ewidencji będzie istniała możliwość zapisywania wszystkich okoliczności towarzyszących danemu zjawisku. Oznacza to, że podejmujący decyzję musi znać rzeczywiste nakłady i plony na poszczególnych polach uprawnych lub na poszczególne grupy zwierząt. Pole uprawne i jednorodna grupa zwierząt są bowiem podstawowymi jednostkami produkcyjnymi w rolnictwie.
2. Powinien zapewniać ciągłość i systematyczność ewidencji. Oznacza to, że informacje muszą być rejestrowane z niezbędną częstotliwością, bez większych przerw, gdyż jest to warunkiem uzyskiwania odpowiedzi na interesujące rolnika pytania w każdym dogodnym dla niego terminie.
3. Powinien być możliwie stały. Stałość systemu zapewnia porównywalność danych pochodzących z innych okresów.
4. Powinien umożliwiać ilościowe ujmowanie badanych cech i zdarzeń.
5. Powinien być znormalizowany. Dane liczbowe, które charakteryzują wartość cech lub wielkość zdarzeń, muszą być porównywalne w czasie i przestrzeni, a zatem muszą ujmować dane zagadnienie w sposób jednolity i znormalizowany.

Zdaniem A.P.Wiatraka⁽¹⁾ współpraca nauki z praktyką rolniczą powinna doprowadzić do powstania systemu informacji rolniczej, który może być zastosowany w praktyce. W systemie tym uczestniczyć powinny zarówno Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, jak i instytuty branżowe i PAN zajmujące się gospodarką żywnościową, uczelnie, szkoły rolnicze i ośrodki doradztwa rolniczego. W obecnych warunkach podstawowy zakres pracy doradztwa powinien skupić się między innymi na stworzeniu systemu informacji wewnętrznej w gospodarstwie, który pozwoli śledzić przebieg procesów produkcyjnych, ich ocenę oraz umożliwić podejmowanie decyzji odnośnie poziomu i struktury produkcji. Opinię tą uzupełniają J.Krzemuski i J.Martyniak pisząc, że „szczególne znaczenie dla właściwej realizacji doradztwa komputerowego mają wprowadzane do programu dane bazowe o charakterze informacyjnym z praktyki. Niestety, wobec zaniku dawnej sprawozdawczości i braku postulowanej organizacji w to miejsce informacji rolniczej, niezbędne dane z produkcji stają się nieosiągalne. Powoduje to zwiększenie rozziemu informatycznego między nauką a praktyką.

(1) A.P.Wiatrak: Wyniki badań i ich upowszechnianie w praktyce. „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego” 1994, nr 1, s.61.

Stąd wszelkie zalecenia i doradztwo ze strony nauki odbiega od poziomu produkcji i aktualnych uwarunkowań ekonomicznych.”⁽²⁾

Autorzy ci dalej wyrażają opinię, że „aby doradztwo przystawało do praktyki produkcyjnej istnieje potrzeba dopracowania się systemu informacyjnego, który pozwoli śledzić aktualne procesy technologiczne i zjawiska ekonomiczne w terenie i dostosowywać do nich zalecenia. Pozwoli to także na korektę utylitarną realności badań naukowych. Powinien być to system dwustronnego przepływu informacji technologiczno-produkcyjnej od rolnika do nauki (instytutów rolniczych) za pośrednictwem doradców terenowych i tą samą drogą z powrotem.”⁽³⁾

Kraje tzw. „bloku wschodniego” poszukują dzisiaj drogi do gospodarki rynkowej. Hamulcami na tej drodze jest między innymi brak sieci informacyjnej, odpowiednio wykształconej sieci handlowej, brak ukształtowanych właściwie rynków. Jednym z powodów wolnego przekształcenia się gospodarek post-socjalistycznych jest również brak pewnych danych oraz brak instrumentów planistycznych. Ten stan można zaobserwować we wszystkich sektorach i gałęziach gospodarki.

Celem tego artykułu jest przedstawienie problematyki baz danych w rolnictwie. Stare bazy danych nie nadają się do stosowania ponieważ w epoce gospodarki planowej były często wypaczane dla celów politycznych. Za powolną transformację gospodarki odpowiedzialne są różnorodne przyczyny ale dla przyspieszenia tego procesu z całą pewnością potrzebne są nowe bazy danych. Korzystanie ze starych danych, które są niepewne może przynieść również złe wyniki. W praktyce najczęściej oznacza to, że nie chodzi tylko o tworzenie nowych zbiorów danych, ale o wypracowanie całkowicie nowej koncepcji zbierania i przetwarzania informacji, która z kolei może szczegółowo wspomagać rozwiązywanie problemów ekonomicznych.

2. Zintegrowany model danych

W tej części artykułów przedstawiona będzie koncepcja bazy danych dla rolnictwa. W koncepcji tej winno się uwzględniać następujące problemy:

1. Pomysł powinien być życzliwie przyjęty przez potencjalnych użytkowników.
2. Obsługa techniczna winna być prosta.
3. Informacja zebrana winna służyć zarówno porównaniom wewnętrznym jak i zewnętrznym.

(2) J.Krzymuski, J.Martyniak: Komputerowo-ekonomiczne doradztwo na przykładzie nasiennictwa [w:] „Metodyka wdrożeń osiągnięć nauk rolniczych i efektywność ich zastosowania w gospodarce”. Instytut Ziemniaka, Bonin 1994, s.21.

(3) Tamże, s. 23.

4. Poprzez agregację danych zebrane informacje używać można w porównaniach regionalnych i sektorowych.

Podstawą dla tej idei zbierania danych jest fakt, że wszystkie dane takie jak ceny, ilości, relacje pomiędzy danymi, ustalone na rynku rolnym mają wpływ na organizację i produkcję w gospodarstwach. Zapis danych odbywać się powinien w gospodarstwach oraz koniecznym jest prowadzenie zapisu w wielu gospodarstwach. Jest również oczywiste, że zbieranie danych musi przynosić zainteresowanym rolnikom bezpośrednie korzyści. Jeżeli połączymy nakład pracy związany z gromadzeniem danych z bezpośrednimi korzyściami dla kierowania gospodarstwem, to można oczekiwać, że rolnicy będą gotowi do współpracy w tworzeniu bazy danych. Koncepcja ta zakłada również, że pole jest podstawową jednostką produkcyjną (tabela 1) oraz, że dostęp do danych pojedynczego pola jest zawsze możliwy i niezależny od poziomu agregacji danych. Oczekiwane korzyści wynikają z zastosowania do zbierania i analizy danych odpowiedniego oprogramowania - komputerowego dziennika gospodarczego, który umożliwia dokładną rejestrację procesów gospodarczych w gospodarstwie. W krajach Europy Zachodniej rolnicy stosują w tym celu karty historii pól. Przy pomocy tego oprogramowania następuje rejestracja przepływów materiałowych i finansowych w gospodarstwie, co z kolei jest podstawą procesów kontrolnych i planistycznych. Karty historii pól odpowiadają dziennikom gospodarczym, w których dokonuje się dokładnych zapisów, kto, co wykonał w jakim miejscu, w jakim czasie, jakimi maszynami i urządzeniami oraz jakie zużyto środki obrotowe.

Tabela 1.

Koncepcja organizacji danych w systemie

Stopień agregacji np.:				kraj
			województwo	
		gospodarstwo	Koszalin	
	pole	J.Kowalski		Σ województw
określenie	A5		Σ gospodarstw	Σ gospodarstw
		+ gospodarstwo	gospodarstwo	gospodarstwo
		+ roślina	roślina	roślina
		+ odmiana	odmiana	odmiana
zysk brutto	pole	pole	pole	pole

Zastosowanie kart historii pól umożliwi gospodarstwom dokładną rejestrację wejść i wyjść, zapis zbiorów, gospodarki magazynowej, zapis ilości i wartości ziarna siewnego, nawozów, środków ochrony roślin, nakładów pracy żywej

i uprzedmiotowionej. W programach tych można wprowadzać również partnerów handlowych co pozwala na kontrolę stosunków handlowych. Dzięki zapisowi czasu pracy maszyn i urządzeń można później otrzymać dane dotyczące ich wydajności i kosztów. Karty historii pól są pomyślane jako instrument do planowania i kontrolowania produkcji roślinnej, ale za ich pomocą można również zapisywać poszczególne gałęzie produkcji zwierzęcej. Programy te służyć mogą również do ustalania kosztów mechanizacji, zużycia części zamiennych. Dzięki zapisowi czasu pracy maszyn i ludzi można przeprowadzać analizy wykorzystania maszyn i czasu pracy ludzi.

Ekonomika odgrywa w tym programie istotną rolę. Program oblicza zysk brutto i pozwala na porównywanie pól w gospodarstwie, co z kolei umożliwia rolnikowi dokładny przegląd sytuacji w gospodarstwie.

Zalety komputerowej karty historii pól dla doradztwa są następujące:

- możliwość dokonywania porównań między gospodarstwami,
- analiza przyczyn w wypadku odchyleń od normy,
- porównanie odmian.

W programie można również dokonywać zapisów danych klimatycznych.

Są to bezpośrednie korzyści, które otrzymuje rolnik, w przypadku prowadzenia tego programu. Korzyści pośrednie z wprowadzenia tego rodzaju programu czerpią również ośrodki doradztwa rolniczego, administracja wojewódzka, w tym planiści na szczeblu województwa oraz ośrodki naukowe.

3. Doradztwo rolnicze

Zadaniem doradztwa jest doskonalenie procesu podejmowania decyzji przez rolników. Doradcy wykorzystują w tym celu swoje doświadczenie, które wynika zarówno z posiadania najnowszych wiadomości oraz ze znajomości warunków środowiska w jakim pracują. Wiadomości z prasy fachowej odnoszące się do regionu w jakim doradcy pracują są jedynie użyteczne wtedy, gdy opierają się na pewnych danych. Problem niepewności danych występuje tu tak samo ostro jak na poziomie gospodarstw.

Przedstawiany w artykule model systemu w formie karty historii pól może uzupełnić istotne luki w doradztwie. Z gospodarstw będą zebrane dane przy pomocy komputera, a następnie przesyłane, w **niezmienionej** formie, do ośrodka doradztwa. W czasie tego procesu nie powinna zachodzić żadna agregacja danych, która oznacza stratę danych szacowaną na około 20%. Doradcy z tego materiału opracowują porównania poziome, a które można potem opracować statystycznie. Ponieważ dane pochodzą bezpośrednio z gospodarstw można założyć, że materiał ten oddaje rzeczywiste relacje. Porównanie poziome daje doradcom możliwość oceny poszczególnych siedlisk. W ocenie mogą uwzględnić między innymi odmiany roślin, jakość ziemi, techniki uprawy, nawożenie,

ochronę roślin, fazy rozwojowe roślin etc. Dane są zapamiętywane aby po ich uzupełnieniu o kolejne lata dokonywać analizy pionowej gospodarstw. W ten sposób przez przetwarzanie danych doradcy otrzymują lepszy wgląd w szczegóły poszczególnych siedlisk, właściwości odmian i inne dane dotyczące czynników produkcji i mogą tę wiedzę zastosować w gospodarstwach w celu poprawienia warunków produkcji.

4. Regionalne zapotrzebowanie

Dotychczasowe rozważania dotyczyły przede wszystkim procesu rejestracji danych oraz ich wykorzystania w gospodarstwie i w porównaniach pomiędzy gospodarstwami. Następnym poziomem zapotrzebowania na dane jest poziom planowania regionalnego. Pewne informacje o potencjale produkcyjnym zezwalają na dobre oszacowanie wysokości produkcji całego regionu. Wykorzystać w tym celu można dane przeznaczone do porównań pomiędzy gospodarstwami. Oczywiście jakość tych danych zależeć będzie od ilości porównywanych gospodarstw. Dane te wykorzystywać można bezpośrednio w procesach planistycznych prowadzonych różnymi metodami (STEM, programowanie liniowe).

5. Zapotrzebowanie administracji

Planowanie regionalne może z danych produkcyjnych gospodarstw otrzymać wskazówki w jakim miejscu wybudować należy zakłady przetwórcze. Z danych gospodarstw na poziomie regionalnym można zbudować sieć gospodarstw testowych. Administracja winna wykorzystywać te dane do badania wpływu decyzji politycznych na gospodarkę oraz otrzymywać odpowiedzi na pytania dotyczące polityki sektorowej. Uwagi te dotyczą również najwyższego szczebla administracji państwowej, który może wykonywać obliczenia według podanego wyżej sposobu w celu poprawienia jakości decyzji na najwyższym szczeblu.

6. Rola nauki

Dotychczas przedstawiony była teoretyczna koncepcja, która zdaniem autora, dostarcza istotnych impulsów do rozwiązywania problemów planowania i kontroli w rolnictwie krajów Europy Wschodniej. Niestety brak jest doświadczeń budowy statystyki rolniczej przy zastosowaniu kart historii pól. Mimo to proponujemy zastosowanie tego typu programu przy budowie regionalnej i sektorowej statystyki rolniczej, ponieważ można przy zastosowaniu niewielkiej ilości instrumentów zbudować obszerną bazę danych. Nauka jednak musi w tym wypadku przejąć prace koncepcyjne.

Zakłada się, że dla wyżej opisanych zadań istnieje odpowiednie programowanie. Poniżej przedstawiono minimalne wymagania, które należy spełnić aby wdrożyć omawiany system:

1. Opracowanie koncepcji współpracy regionalnej. W koncepcji tej należy znaleźć odpowiedź na pytania o źródła finansowania zakupów sprzętu i oprogramowania.
2. Rolnicy i doradcy muszą wykazywać zainteresowanie stosowaniem programu.
3. Pierwsza generacja szkółących musi zostać przeszkolona w pracy z wybranym programem. Osoby te muszą potem szkolić zainteresowanych doradców i rolników.
4. Kursy dla rolników muszą być organizowane w całym kraju. W tym celu wykorzystać należy ODR.
5. W okresie wstępnym wdrożenia praktycznego należy objąć intensywną opieką rolników.
6. Opracowanie danych regionalnych i sektorowych winny przejąć ODR. Opracowanie danych na poziomie krajowym powinien wykonywać IERiGŻ.
7. Należy opracować sposób przekazywania danych z gospodarstwa do ODR i z ODR do IERiGŻ.
8. Konieczne jest wykonanie prac naukowych określających priorytety i strukturę analizy.

EWA JASKA

*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie*

MIEJSCE DORADZTWA W PROCESIE PRZESTAWIANIA GOSPODARSTWA ROLNICZEGO NA METODĘ EKOLOGICZNĄ

1. Potrzeby pracy doradczej w procesie przestawiania gospodarstw

Rozwój rolnictwa ekologicznego łączy się ze zmianami w zakresie dotychczasowych sposobów pracy oraz przetwarzania informacji. W takich sytuacjach oczekiwane są bardzo często propozycje rozwiązań ze strony doradztwa. Zapotrzebowanie na pomoc doradcy zgłasza gospodarstwo rolnicze wraz z rozpoczęciem przygotowań do przestawiania na metodę ekologiczną. Proces przestawiania przebiega w każdym gospodarstwie inaczej. Model przestawiania nie jest w całości kopiowalny na inne gospodarstwa. W związku z tym doradca wraz z rodziną rolniczą - w celu zmniejszenia ryzyka - powinien starannie przygotować się do przewidywanych zmian (między innymi poprzez opracowanie planu przestawiania).

Pomoc doradcy powinna być na każdym etapie źródłem informacji i wspierana równolegle doświadczeniami nabywanymi w kręgach krewniaczo-sąsiedzkich, w szkole, różnorodnych formach doskonalenia zawodowego itp. Zdobyte w ten sposób informacje muszą być adaptowane do indywidualnych potrzeb rolnika i cech gospodarstwa. Posiadanie informacji odnośnie znajomości technologii i sposobów wytwarzania jest niewystarczające, trzeba także przewidzieć przebieg i skutki proponowanych zmian. W tym celu należy przeprowadzić analizę, dzięki której można odpowiedzieć na pytania dotyczące długości trwania planowanego procesu zmian oraz zastanowić się: czy możliwości rolnika oraz jego gospodarstwa pozwalają na taką zmianę. Wiele trudności i wątpliwości pojawia się dopiero podczas rozmów z rolnikami pracującymi podobnie i w podobnych warunkach oraz podczas rozmów z doradcami. Najczęściej kompetencje do prowadzenia gospodarstwa ekologicznego nabywają uczestnicy organizowanych kursów z zakresu rolnictwa ekologicznego. Dla pozostałych członków

rodziny przestawianie jest drogą w niewiadomym kierunku. Natomiast ważną sprawą jest, aby wszyscy członkowie rodziny uczestniczyli w przygotowywaniu się do zmian, które dotyczą ich wszystkich. Gotowość i zrozumienie dla stopnia ryzyka wynikającego z przestawiania gospodarstwa wpływa decydująco na motywację i identyfikowanie się z zachodzącymi przeobrażeniami.

Przyjęcie nowego sposobu gospodarowania rodzi jednocześnie bardzo często silniejszą kontrolę społeczności wiejskiej nad postępowaniem jednostki, powstaje nawet pewnego rodzaju izolacja społeczna (zwłaszcza w początkowym okresie). Ranga tego zjawiska wynika z faktu, że istnieje zawsze stopień uzależnienia rodziny rolniczej od norm panujących w danym środowisku. We wspólnocie wiejskiej funkcjonuje najczęściej inna hierarchia celu gospodarowania w porównaniu z uprawą ekologiczną. Jest to kolejny argument przemawiający za koniecznością pomocy ze strony doradcy, który może odbudować wiarę w zasadność pracy w zgodzie z przyrodą.

Kompetencja powinna charakteryzować zarówno osobę doradcy jak i rodzinę rolniczą. Zdobyta wiedza fachowa powinna być wspierana umiejętnością całościowego spostrzegania zjawisk zachodzących w gospodarstwie rolniczym i jego otoczeniu. Pomocnym w kształtowaniu takiej właśnie sprawności mogą być na pewno grupowe spotkania rolników ekologicznych, zwiedzanie gospodarstw ekologicznych (organizowanie otwartych drzwi), odbywanie praktyk w tych gospodarstwach itp. Powinni w nich uczestniczyć zarówno rolnicy, jak i doradcy - organizatorzy tych spotkań.

Praktyka doradcza w zakresie przestawiania gospodarstw w innych krajach informuje zasadniczo tylko o pracy grupowej, pomimo tego, że duże rozproszenie gospodarstw utrudnia tworzenie grup homogennych. Te pewne niedoskonałości i utrudnienia rekompensowane są doniesieniami prasowymi, wykładami, demonstracjami polowymi, mniejszymi nakładami czasu i kosztami. Spotykane są nawet opinie, że doradztwo grupowe pozwala osiągać efekty wykraczające poza możliwości doradztwa indywidualnego. Praca grupowa w zadawalającym stopniu dostarcza wiedzy ogólnej dotyczącej przestawiania gospodarstwa i dopiero na tej bazie można budować doradztwo indywidualne. Niewątpliwą zaletą doradztwa grupowego jest możliwość wspólnego znajdowania rozwiązań dla problemów specyficznych dla pojedynczego gospodarstwa dzięki wzajemnemu kompensowaniu błędów, wzajemnemu ocenianiu i większej motywacji do nauki.

Rozpoczęcie prac nad planem przestawiania gospodarstwa jest rodzajem procesu decyzyjnego, w którym uczestniczy rolnik wraz z rodziną oraz doradca. Proces podejmowania decyzji powinien uwzględniać kilka alternatywnych rozwiązań, a sam plan przestawiania powinien sprzyjać wyzwaniu inicjatywy ze strony szukającego porady. Praca doradcy powinna pomagać równocześnie w tworzeniu atmosfery wzajemnego zaufania, co jest możliwe gdy doradca jest

otwarty, potrafi dostosować się do istniejących warunków oraz przyznawać się do popełnianych błędów i luk w posiadanych wiadomościach.

Proces przedstawiania wymaga także prowadzenia szczegółowej dokumentacji, czego nauczyć powinien właśnie doradca. Konieczność zapisu pojawia się wraz z rozpoczęciem analizy sytuacji wyjściowej i dotyczy także kolejnych etapów procesu przedstawiania.

2. Główne etapy w procesie przedstawiania

Pierwszy etap jest opisem sytuacji wyjściowej. Uwzględnia on specyfikę samego gospodarstwa rolniczego, jak również osobliwości rodziny rolniczej. Wiarygodny opis jest niezwykle cennym i pomocnym w wykrywaniu nowych możliwości oraz perspektyw dla gospodarstwa, które niesie ze sobą metoda ekologiczna, tj. począwszy od uprawy i chowu poprzez przetwórstwo aż do zbytu bezpośredniego.

Etap drugi służy określeniu celu gospodarstwa. Doradca powinien pamiętać, że właściwe sformułowanie celu w bardzo istotnym stopniu wpływa na powodzenie całego procesu przedstawiania. Dlatego musi on być zgodny z celami wszystkich członków rodziny i wybór powinien następować po dyskusji rodzinnej. Tak sformułowany cel jest realizowany nawet w sytuacjach szczególnie trudnych. Czynnikiem utrudniającym może być niewyjaśniona sprawa przekazania gospodarstwa następcy oraz brak gotowości do ponoszenia ryzyka. Obok barier społecznych pojawiają się także ekonomiczne, wśród których można wymienić trudności związane ze zbytem produktów, brak rezerw w zasobach siły roboczej.

Etap trzeci - weryfikacja wypracowanego celu w trakcie właściwego planowania całego procesu przedstawiania jest bardzo ważnym zadaniem dla doradcy, gdyż rolnicy różnie mogą podchodzić do realizacji zamierzeń. Nie ma wprawdzie rodziny rolniczej, która nie posiadałaby własnej idei przedstawiania, lecz bardzo często brakuje usystematyzowania działań i strukturalizacji. Celem dla rodziny może być np. wzrost dochodowości w gospodarstwie wskutek zaprojektowania bezpośredniej sprzedaży produktów. Jednak dokładna analiza może wskazać na brak odpowiedniego potencjału siły roboczej, która pozwoliłaby zrealizować to zamierzenie. Tłumaczy to bardzo wyraźnie konieczność całościowego postrzegania gospodarstwa rolniczego oraz zasadność prowadzenia dyskusji oceniającej wcześniejsze ustalenia celem ich sprawdzenia. Jeden wariant rozwiązania może okazać się niewystarczającym. Literatura niemiecka podaje następującą zasadę tworzenia optymalnej liczby wariantów planów przedstawiania: „Zmieniać tak mało jak tylko możliwe, ale tak dużo jak jest koniecznym”.

W etapie czwartym określony zostaje planowany czas przedstawienia. Warunkowany jest oczywiście sytuacją wyjściową w gospodarstwie oraz sformułowa-

nym wcześniej celem gospodarowania. Proces przestawiania trwa z reguły od 3 do 5 lat. Doświadczenia zdobyte w pierwszym roku przestawiania powinny być wykorzystane w latach następnych celem zmodyfikowania pierwotnych ustaleń.

Wszysto to ma służyć do kontroli planu, który jest ostatnim etapem w procesie przestawiania. Rolnik oraz jego pomocnik - doradca powinni zdawać sobie sprawę z ważności corocznej kontroli i wynikających z nich uzupełnień, które są możliwe w planie charakteryzującym się dużym stopniem elastyczności.

3. Sylwetka osobowa rolnika ekologicznego.

Rolnicy ekologiczni, jak wskazują na to doświadczenia europejskie, tworzą szczególny rodzaj grup doradczych. Członkowie ich wyróżniają się dużą siłą przynależności do ponadregionalnych ugrupowań ekologicznych. Wynika to głównie z chęci poszukiwania kontaktów i wzmocnienia swej pozycji wśród innych rolników ekologicznych, a nie wśród najbliższych sąsiadów, którzy bardzo często mają negatywny stosunek do rolnictwa ekologicznego. Przynależność do grup - organizacji o szerszym zasięgu jest równocześnie czynnikiem wpływającym na pojawienie się nowych idei, pomysłów w obrębie danej grupy lokalnej.

Sylwetka osobowa rolnika ekologicznego określona została między innymi w badaniach prowadzonych w latach 1991-1992⁽¹⁾ przy zastosowaniu pięciostopniowej skali Likerta w ocenie 19 cech osobowościowych. Zdaniem rolników - właścicieli gospodarstw ekologicznych, najważniejszą cechą jest uczciwość, której wystawiono ocenę 4,4. Uczciwe wykonywanie zawodu rolnika wymaga jednak wiele pracy nad sobą, nad swoją osobowością, charakterem i sumieniem. Dlatego też na trzecim miejscu znalazła się cecha wytrwałości w stawianiu i realizowaniu celów. Zdaniem badanych, rolnika ekologicznego charakteryzuje także umiłowanie ziemi i umiłowanie pracy w rolnictwie. Zastanawia natomiast bardzo niska lokata wykształcenia rolniczego (12 miejsce) i ogólnego (13 miejsce). Jest to równocześnie pośrednia odpowiedź na brak zależności pomiędzy wykształceniem a zaproponowanymi kategoriami motywów skłaniającymi do przestawienia gospodarstwa. Taki wynik badań świadczy o niezmiernie ważnych w zawodzie rolnika jego predyspozycjach osobowościowych.

W wywiadzie postawione zostały także pytania: „*Co to jest przedsiębiorczość ?*” i „*Czy rolnicy ekologiczni są przedsiębiorczy ?*”. Okazało się, że 60% osób potrafiło zdefiniować pojęcie przedsiębiorczości. Poprawnie definiowały je przede wszystkim osoby z wykształceniem wyższym. Jednak tylko co czwarty był zdania, że rolnicy ekologiczni są przedsiębiorcami. Blisko połowa zaliczyła

(1) E. Jaska: Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania ekologicznego sposobu gospodarowania w rolnictwie. Wydział Ekonomiczno-Rolniczy SGGW, Warszawa 1995 (maszynopis pracy doktorskiej).

siebie do grona przedsiębiorczych. Odnotowaną rozbieżność pomiędzy odpowiedziami na pytanie o ocenę stopnia przedsiębiorczości wśród rolników ekologicznych i własnych cech przedsiębiorcy należy tłumaczyć niewiedzą o stopniu nasilenia tego zjawiska w grupie rolników ekologicznych (stąd częsta odpowiedź „trudno mi powiedzieć”).

Rolnicy ekologiczni to także indywidualiści. Umiejętność współpracy w grupie otrzymała najniższe oceny. Badani rolnicy sklasyfikowali tę cechę na ocenę 2,2 punkta, podczas gdy samodzielność działania otrzymała 3,3 punkta. Potwierdzeniem tego stanu rzeczy była odpowiedź na sposób podjęcia decyzji o przestawieniu gospodarstwa. Niemal 68% kierowników gospodarstw zadecydowało samodzielnie o zmianach. Zastanawia natomiast lokata cechy odporności fizycznej, która otrzymała średnio 2,6 punkta w skali Likerta, pomimo to, że w 80% odpowiedzi mówiono o wyższej uciążliwości pracy w gospodarstwie ekologicznym niż w konwencjonalnym.

Przeprowadzone badania wskazują, że dla rolników pracujących w zgodzie z przyrodą, ważną rolę odgrywają potrzeby z grupy egzystencjalnych i funkcjonalnych. Wśród potrzeb określanych wspólnym mianem egzystencjalnych na czoło wysuwają się potrzeby pokarmowe, zdrowotne, bezpieczeństwa (ochrona życia i zdrowia) i ekologiczne. Świadczą o tym wypowiedzi badanych rolników na temat celu ekologicznego gospodarowania w rolnictwie.

Tabela 1.

Cele ekologicznego gospodarowania w rolnictwie

Cel gospodarowania	liczba odp.	Hierarchia			
		I miejsce	II miejsce	III miejsce	IV miejsce
1. Ochrona środowiska	1b	37	34	8	1
	%	46,3	42,5	10,0	1,2
2. Produkcja żywności wysokiej jakości	1b	29	30	20	1
	%	36,3	37,5	25,0	1,2
3. Troska o przyszłość rodziny	1b	13	15	46	6
	%	16,2	18,8	57,5	7,6
4. Maksymalizacja zysku	1b	1	1	6	72
	%	1,2	1,2	7,6	90

Źródło: Badania własne

Rolnicy odpowiadali, że najważniejszym celem ich gospodarowania jest ochrona środowiska. Drugie miejsce zajęła produkcja żywności wysokiej jakości, a w dalszej kolejności troska o przyszłość własnej rodziny oraz maksymali-

zacja zysku. Kryterium maksymalizacji zysku zostało wymienione na miejscu czwartym przez 78% rolników. Tylko dla jednej osoby był to najważniejszy cel prowadzenia gospodarstwa i pracy w nim. Potwierdzeniem są także odpowiedzi rolników informujące o cechach metod ekologicznych motywujących do jej stosowania. Względy ekonomiczne wymienione zostały ponownie w dalszej kolejności. Natomiast w grupie potrzeb funkcjonalnych należy podkreślić szczególną rangę potrzeby samorealizacji, samodoskonalenia i rozwoju, potrzebę innowacji i potrzeby informacyjne.

Okazało się, że 86% rolników uznało za najważniejszy motyw skłaniający do przyjmowania ekologicznego sposobu gospodarowania, „własne przekonania i zamierzenia”. Natomiast „poznanie zasad ekorolnictwa” i „możliwość wprowadzania zmian etapowo” to odpowiedzi świadczące o potrzebie informacji i doskonalenia. Poszukiwanie informacji oraz potrzeba samodoskonalenia i własnego rozwoju były więc konstruktywną cechą ich osobowości. (Tylko jeden z rolników uznał, iż nie kontynuuje kształcenia w tym kierunku).

Powszechną formą doskonalenia było samokształcenie. Dużą popularnością cieszyły się też kursy. Nikt natomiast nie wskazał na szkołę jako miejsce edukacji ekologicznej. Tłumaczyć to należy głównie czasem prowadzenia badań. W tym czasie szkoły w bardzo małym stopniu prowadziły kształcenie w zakresie rolnictwa ekologicznego. Ich aktywność wzrosła gdy wprowadzono do nich programy nauczania przedmiotu „rolnictwo ekologiczne” (w niektórych szkołach przedmiot ten zyskał rangę przedmiotu fakultatywnego, w innych obowiązkowego w ramach specjalizacji). Dzisiaj tworzone są już klasy i szkoły o profilu ekologicznym, które dysponują bogatą ofertą informacyjną na temat rolnictwa ekologicznego.

Przeprowadzone badania pozwoliły również zaobserwować oddziaływanie potrzeb o charakterze prokreacyjnym oraz potrzeb społecznych. Zjawisko to występowało jednak z mniejszym natężeniem. Na tego rodzaju potrzeby wskazywały już odpowiedzi dotyczące celu gospodarowania oraz motywacji. Właściciele gospodarstw ekologicznych i gospodarstw w trakcie przedstawiania wymieniali ponadto takie cele, jak np: zbieranie doświadczeń dla przyszłych pokoleń, upowszechnianie ekologicznych metod pracy w rolnictwie.

4. Pomoc doradcy w procesie przedstawiania i prowadzenia gospodarstwa ekologicznego w ocenie rolników.

Doradca współpracujący z rolnikiem ekologicznym powinien pamiętać o regułach i zasadach rządzących pracą rolnika. Decyzja o przedstawieniu gospodarstwa jest rezultatem jego wyboru indywidualnego bądź rodzinnego, który dokonuje się w określonej sytuacji społeczno-ekonomicznej. Jednak mówienie o zasadach, regułach nie oznacza, że postępowanie każdego z członków grupy do-

radczej jest identycznym. Zasady są tylko pewnymi wskazówkami, których akceptacja jest wypadkową poziomu wiedzy i norm społecznych.

Wypowiedzi rolników uczestniczących w cytowanych badaniach nie wskazywały na istotną pomoc służb doradczych w procesie podejmowania decyzji o przejściu na inny sposób gospodarowania, w procesie przedstawiania i prowadzenia gospodarstwa ekologicznego. Tłumaczy to jedynie czas prowadzonych badań, kiedy brakowało osób, które mogłyby pracować w zawodzie doradcy ds. rolnictwa ekologicznego.

Dla rolników ekologicznych opinie środowiska lokalnego okazały się mało istotne, ale jeżeli już byli tacy, którzy je uwzględniali (35%), to były one wskazówkami dla rolników ekologicznych oraz doradców (ale w mniejszym stopniu). Równocześnie 50% badanych, wśród większej liczby proponowanych kierunków upowszechniania rolnictwa ekologicznego, wskazało na potrzebę funkcjonowania służb doradczych w tym obszarze. Opinię taką wyrażali przede wszystkim rolnicy z wykształceniem rolniczym zawodowym. Była to jednocześnie grupa osób, która odczuwała potrzebę szeroko zakrojonej działalności upowszechnieniowej, bowiem niemal wszyscy z nich twierdzili, że dla rozwoju rolnictwa ekologicznego w Polsce koniecznym jest także wzrost liczby programów radiowych i telewizyjnych, wprowadzenie do szkół przedmiotu „rolnictwo ekologiczne”, zwiększenie liczby wydawnictw fachowych, organizowanie kursów i szkoleń. Podkreślali także istotę łączenia teorii z praktyką i wskazywali na konieczność organizowania praktyk w gospodarstwach polskich i poza granicami kraju. Najniższą ocenę wydano propozycji powołania w gminach „Kół Producentów Żywności Ekologicznej”. Ten kierunek upowszechniania rolnictwa ekologicznego okazał się najmniej atrakcyjnym dla całej grupy rolników uczestniczących w badaniach. Najwięcej, bo aż 66% osób, opowiedziało się za wprowadzeniem przedmiotu „rolnictwo ekologiczne” do szkół. Przedsięwzięcie to powinno być równocześnie wspierane fachowymi wydawnictwami, programami radia i telewizji oraz praktyczną nauką zawodu.

W ostatnich latach obserwowany jest wzrost zainteresowania rolnictwem ekologicznym ze strony ośrodków doradztwa rolniczego. Przy niektórych z nich istnieją nawet Ośrodki Informacyjne Rolnictwa Ekologicznego, np. przy ODR Potok Złoty (częstochowskie), ODR Biała (płockie), ODR Kalsk (zielonogórskie). Jednak nadal są województwa, w których gospodarstwa ekologiczne pozostają bez opieki doradców, (np. w suwalskim, w 1994 roku, 6 gospodarstw otrzymało atest wydawany przez Stowarzyszenie EKOLAND, mimo iż brakowało w tym województwie instruktora ds. rolnictwa ekologicznego). Podobna sytuacja panuje w województwach bydgoskim i kieleckim, w których było w 1994 roku odpowiednio 9 i 11 gospodarstw ekologicznych. Natomiast w województwie pilskim było ich 11 i jeden doradca. Jest to o tyle trudne zadanie gdyż istnieje duże rozproszenie gospodarstw na terenie województw. Odnotowywane

są także zupełnie odwrotne warunki, jak np. wrocławskie, w którym pracowało dwóch doradców, a było tylko 1 gospodarstwo ekologiczne. Korzystnie przedstawia się natomiast sytuacja w województwach, w których na jednego doradcę przypada od 4 do 6 gospodarstw ekologicznych. Takie warunki charakterystyczne są dla województw: toruńskiego, jeleniogórskiego, siedleckiego, skierniewickiego i wrocławskiego.

Powyższe informacje wyraźnie wskazują na konieczność usprawnienia systemu doradztwa w zakresie rolnictwa ekologicznego, przynajmniej w aspekcie organizacyjnym. Współpraca rolnika i doradcy w procesie przestawiania gospodarstwa konwencjonalnego na ekologiczne oraz w okresie późniejszym wymaga wypracowania pewnej koncepcji podpartej pracą odpowiednich instytucji i organizacji.

ŚLAWOMIR DYKA
*Szkoła Główna Handlowa
w Warszawie*

KIERUNKI PRZEMIAN SPÓŁDZIELCZOŚCI WIEJSKIEJ W WARUNKACH TRANSFORMACJI GOSPODARCZEJ

1. Wstęp

Spółdzielczość polska - zarówno działająca w mieście, jak i na wsi - od kilku lat wykazuje niebezpieczny regres. Przyczyny tego zjawiska są różnorodne. Szukać ich należy zarówno w kompleksie skutków działania spółdzielni w warunkach nakazowo-rozdzielczego systemu gospodarowania, jak i w konsekwencjach transformacji do gospodarki rynkowej. W rezultacie tego regresu udział spółdzielczości w gospodarce narodowej uległ wyraźnemu zmniejszeniu. Np. tylko w latach 1988-1992 liczba sklepów na wsi i punktów skupu prowadzonych przez gminne spółdzielnie spadła o 2/5, wolumen skupu produktów rolnych o 2/3. Ponad połowa GS zamknęła w 1992 r. bilans ze stratami. Lata następne przyniosły dalsze kurczenie się działalności tych spółdzielni. Również znacznemu ograniczeniu uległa działalność spółdzielni mleczarskich, czy ogrodniczych i wiele z nich znajduje się na skraju bankructwa.

Niezwykle trudną sytuację przeżywają także SKR. Według szacunków około 2/3 tych spółdzielni istnieje tylko formalnie (egzystują dzięki środkom uzyskanym z dzierżawy posiadanych zabudowań i urządzeń). Część SKR (około 40%) uległo już likwidacji lub ma otwarte postępowanie upadłościowe. Spośród banków spółdzielczych jedynie mniej niż połowa znajduje się w sytuacji finansowej nie wzbudzającej zastrzeżeń. (Trzeba jednak zaznaczyć, że nie jest to sytuacja gorsza od banków komercyjnych).

Na tle złej sytuacji ekonomicznej wielu spółdzielni, a także pojawiających się prób podważania opinii o tej formie własności (zresztą jakże często zasłużonej), przy jednoczesnej fascynacji dużej części społeczeństwa prywatną własnością indywidualną (w tym różnego rodzaju spółkami), rodzić się może pytanie o sens istnienia gospodarki spółdzielczej. Spółdzielnie, szczególnie działające w sferze

obrotu towarowego i usług produkcyjnych, pozostawione - od 1990 r. - same sobie bez lustracji, konsultacji, szkolenia, spółdzielczych związków gospodarczych, postrzegane były (nie tylko przez władze, ale i przez wiele osób zajmujących kierownicze stanowiska w spółdzielniach) jako istotna potencjalna podstawa prywatyzacji gospodarki. Świadczyć o tym mogą wyniki badań ankietowych, w których 1/3 ankietowanych członków zarządów i rad nadzorczych spółdzielni opowiedziało się za przekształceniem spółdzielni w spółkę, a tylko poniżej 30% badanych było przeciwnych⁽¹⁾. Warto nadmienić, że w Ministerstwie Przekształceń Własnościowych działała nawet przejściowo specjalna komórka prywatyzacji spółdzielni.

Pierwszym warunkiem możliwości dalszego istnienia i ekspansji spółdzielczości jest więc pokonanie pojawiających się poglądów negujących spółdzielczą własność. Konieczne jest także uświadomienie znaczenia - właśnie poprzez ruch spółdzielczy - współdziałania gospodarczego i społecznego środowisk lokalnych, szczególnie tych, które nie dysponują znaczącym kapitałem, a chcą wspólnie rozwiązywać własne (jednostki, rodziny, lokalnej zbiorowości) problemy ekonomiczne, społeczne. Ważna jest więc szeroka popularyzacja idei spółdzielczych, tak w odniesieniu do zasad, jak i metod, czy form działania. Paradoksalnym jest bowiem faktem, że - mimo formalnego rozwoju polskiego ruchu spółdzielczego w minionym półwieczu - świadomość społeczna o tym ruchu pozostaje na niepokojąco niskim poziomie. W argumentacji, na temat roli spółdzielczości w rodzącym się w Polsce systemie rynkowym, ważne jest z jednej strony zwrócenie uwagi na przydatność spółdzielczości, zarówno w jej rozumieniu jako zrzeszenia społecznego oraz jako formy (systemu) działalności gospodarczej. Jeśli spółdzielczość będzie mieć programy działania nawiązujące do podstawowych wartości tego ruchu, jeśli te programy będą klarowne i atrakcyjne dla szerokich rzesz członków, to nie tylko spółdzielczość nie odejdzie do lamusa dziewiętnastowiecznych wynalazków, ale będzie miała dobre podstawy rozwoju.

2. Przydatność spółdzielczej formy własności

Problem przydatności spółdzielczej formy gospodarowania w warunkach gospodarki rynkowej nie powinien budzić zastrzeżeń. Za potrzebą istnienia w tej gospodarce spółdzielczości przemawia wiele argumentów. Na jej użyteczność wskazuje zarówno polskie doświadczenie okresu międzywojennego, jak również doświadczenia nowoczesnych, wysokorozwiniętych państw kapitalistycznych.

Warte zaznaczenia jest, że w wielu rozwiniętych gospodarczo krajowych najtrwalszą pozycję i największy udział zdobyła spółdzielczość szczególnie w obsłudze rolnictwa: w organizacji zbytu i przetwórstwa produktów rolnych

(1) Wyniki badań przeprowadzonych w lipcu 1994 roku przez Katedrę Spółdzielczości Szkoły Głównej Handlowej

oraz w zaopatrzeniu gospodarstw w środki produkcji. Rozwojowi takiemu sprzyjało odwoływanie się do tradycji współdziałania mieszkańców wsi, a także oferowanie rolnikom większych przychodów ze sprzedaży ich produkcji (w efekcie koncentracji rozproszonej podaży surowców, przetwórstwa i przystosowania produktów do oczekiwań konsumentów oraz wypierania z rynku prywatnych pośredników). W wielu krajach (np. Szwecji, Finlandii, USA) rozwój spółdzielni rolniczych wspierała polityka rolna państwa, które doceniało udział spółdzielni w modernizacji i przekształceniach strukturalnych rolnictwa. W krajach takich - jak np. Dania - czynnikiem umacniającym pozycję spółdzielczości w rolnictwie był ich udział w rozwoju eksportu przetworów rolnych zapewniających rolnictwu konkurencyjność na rynkach międzynarodowych.

O roli spółdzielczości we współczesnej gospodarce rolnej świadczy fakt, że za jej pośrednictwem rolnicy Unii Europejskiej sprzedają 60% swojej produkcji i zakupują ponad połowę środków zaopatrzenia. W Danii, Holandii, Szwecji i Finlandii spółdzielnie mleczarskie utrzymują od lat ponad 90% udziału w skupie i przetwórstwie mleka, w Irlandii - 100%, w USA ponad 80%. Udział duńskiej spółdzielczości w skupie zwierząt, produkcji i eksporcie przetworów mięsnych wynosi ponad 90%, w szwedzkiej i fińskiej - 85%. W Holandii spółdzielczość ma tylko 25%, a w Wielkiej Brytanii - 22% udziału w rynku żywca i mięsa. Spółdzielczość holenderska jest głównym organizatorem giełd produktów ogrodnictwa - głównej gałęzi eksportowej rolnictwa tego kraju (spółdzielnie sprzedają 95% dostarczanych na giełdy kwiatów, ponad 80% warzyw i 75% owoców).

Z zapotrzebowaniem gospodarstw rolnych na tani kredyt krótkoterminowy oraz gromadzeniem drobnych oszczędności mieszkańców wsi i małych miast wiązał się rozwój spółdzielczości oszczędnościowo-kredytowych w Szwecji, Finlandii, czy Holandii oraz banków ludowych w Niemczech i Austrii. Spółdzielnie te, wraz ze zmianą struktury agrarnej i potrzeb kredytowych rolników zmieniały charakter swej działalności i przekształciły się z czasem w instytucje świadczące usługi kredytowe oraz gromadzące oszczędności, także ludności małych miast. Spółdzielcze związki kredytowe mają swój istotny udział także w organizowaniu obsługi finansowej ludności w Australii, Kanadzie czy USA.

Nie trzeba przypominać, że w II Rzeczypospolitej spółdzielczość odgrywała też znaczącą rolę w społeczno-gospodarczym rozwoju wsi. Kredyt spółdzielczy wspierał rozwój rolnictwa. Spółdzielczość zaopatrywała rolnictwo w środki produkcji, organizowała skup i przetwórstwo produktów rolnych oraz częściowo ich eksport, konkurowała z prywatnym handlem. Działalność społeczna prowadzona wówczas przez spółdzielnie uzupełniała, a często wręcz zastępowała państwo w zakresie podnoszenia poziomu cywilizacyjnego w środowisku wiejskim (kursy, oświata rolnictwa, itp.). Ta znacząca rola spółdzielczości wiejskiej była rezultatem jej aktywności, jej działaniem na rzecz członków, a nie realizowania - jak

w czasach PRL - zadań zleczanych przez państwo, nie zawsze korzystnych dla członków spółdzielni.

Ogólnie mówiąc spółdzielczość w gospodarce rynkowej może i powinna:

- współtworzyć wraz z innymi podmiotami gospodarczymi rynek lokalny, a na nim infrastrukturę gospodarczą i warunki konkurencji;
- pełnić efektywną rolę w procesie integrowania rozproszonych środków finansowych ludności dla realizacji wspólnych celów, zaspakajających określone potrzeby zrzeszonych członków (ich gospodarstw domowych), szczególnie w zakresie tworzenia różnorodnych przedsiębiorstw średniej i małej skali, co pozwala złagodzić zjawisko bezrobocia (szczególnie pewnych grup ludności), a tym samym wykorzystywać lokalne surowce;
- wzbogacając pluralizm w gospodarce, spełniając rolę siły równoważącej przez wprowadzenie - obok podmiotów kierujących się maksymalizacją zysku - działalności nastawionej na zaspakajanie potrzeb określonych grup społecznych (tzw. maksymalizacja użyteczności);
- przeciwstawić się dezintegracji społecznej, szczególnie w społecznościach lokalnych wsi i małych miast, czy pewnych grup ludności (np. osób niepełnosprawnych), wnosząc elementy demokracji i solidarności społecznej.

Wymieniony powyżej katalog sfer, w których spółdzielczość może sprawdzić się jako użyteczna, czy wręcz niezbędna forma gospodarowania stanowi zarazem główne drogi aktywizacji tej formy własności. Nie można jednak zapominać, że niezależnie od działań samych spółdzielców, na rozwój spółdzielczego gospodarowania na wsi wywierają także wpływ czynniki zewnętrzne (czasami nakładając się, a czasami przeciwstawne temu ruchowi). Wśród tych czynników szczególnie istotne wydają się:

- polityka gospodarcza państwa, w tym różnorodne rozwiązania instytucjonalno-prawne podejmowane przez władze państwowe;
- zmiany ogólnych warunków gospodarowania, w tym zmiany (konsekwencje) wynikające z integracji europejskiej.

Spółdzielczość - ze swoją różnorodnością - jest dobrą formą działalności gospodarczej w warunkach rynkowych. Może ona rozwijać się w różnych grupach społecznych, różnych środowiskach, szczególnie tych uboższych. Niezależnie od ogólnych predyspozycji rozwojowych, jest faktem, że spółdzielnie są formą gospodarowania specjalnie przydatną do realizacji interesów ekonomicznych i społecznych gospodarstw rolnych (dotyczy to głównie, chociaż nie jedynie, gospodarstw drobnych, które nie mają dużej siły przebicia na rynku, a może to za nich czynić, z powodzeniem właśnie spółdzielczość). W pełni też spółdzielnie mogą być wykorzystane w nieuniknionym w polskich warunkach tzw. wiehofunkcyjnym rozwoju wsi. W rozwoju tym chodzi głównie o traktowanie obsza-

rów wiejskich nie tylko jako miejsca produkcji rolnej, ale także mieszkania i pracy pozarolniczej.

Znaczenie spółdzielczości w rozwoju gospodarczym dostrzegane jest także przez organizacje międzynarodowe. Między innymi w jednym z raportów Sekretarza Generalnego ONZ (grudzień 1992) stwierdza się, że w krajach Europy środkowo-wschodniej, dokonujących transformacji gospodarczych - w nich i Polski - skutecznym narzędziem działania powinny być własne spółdzielnie.

3. Główne kierunki aktywizacji spółdzielni

Polska spółdzielczość - po okresie działania w scentralizowanej gospodarce nakazowo-rozdzielczej oraz po trudnościach pierwszych lat transformacji społeczno-gospodarczej - powinna rozwijać swoją działalność w pełni zgodną z zasadami i wartościami spółdzielczymi. Warto w tym miejscu przypomnieć, że międzynarodowy ruch spółdzielczy, w którym polska spółdzielczość działa od początku XX wieku, stara się dostosować te zasady i wartości do aktualnych światowych warunków rozwoju. Na XXX Kongresie MZS (1992 r.) w Tokio zwrócono mocno uwagę na trzy podstawowe rodzaje wartości: ideologiczne, etyczne, wynikające z zasad spółdzielczych. Należy je - przy wytyczaniu kierunków aktywizacji - przypomnieć.

Wartości ideologiczne to: demokracja i równość, dobrowolność i samopomoc oraz emancypacja socjalna i ekonomiczna. *Wartości etyczne* to: uczciwość, troskliwość, pluralizm, wiara w „ ducha spółdzielczego”. Trzeci rodzaj to *wartości związane z podstawowymi zasadami spółdzielczymi*. Chodzi tu o związki osób, demokratyczne uczestnictwo i zarządzanie, niezależność, jedność, sprawiedliwy podział dochodów, współpracę krajową i międzynarodową między spółdzielniami. Mając na uwadze wartości tej trzeciej grupy zaproponowano elastyczne podejście do zasady niskiego oprocentowania udziałów, tworzenia kapitału przez spółdzielnie (bazowanie na kapitale członków), dopuszczenie systemu menedżerskiego w zarządzaniu, autonomii spółdzielni w stosunku do spółdzielczych struktur nadrzędnych. Zaproponowano też rozróżnienie pomiędzy zasadami podstawowymi i regulacjami praktycznymi. Te pierwsze, powinny być formułowane bardziej ogólnie. Drugie, powinny wyraźnie nawiązywać do typów i rodzajów spółdzielni.

To krótkie przypomnienie kierunku przemian jakie mają zachodzić w całym światowym ruchu spółdzielczym wyraźnie wskazuje jak gruntowną przemianę będzie musiała przejść polska, wiejska spółdzielczość. Podstawowy sens przemian - a zarazem ważny kierunek aktywizacji spółdzielni - to zmiana dotychczasowej orientacji polegającej na realizacji zadań zleczanych przez państwo, na działalność skierowaną na zaspokajanie potrzeb zrzeszonych członków. Wiąże się z tym odejście do zasady powszechności obsługi, a przywrócenie tzw. orientacji proczłonkowskiej. Bardzo pomocny, w realizacji tej zasady, jest zawarty

w ostatniej (z 1994 r.) nowelizacji Prawa Spółdzielczego zapis, że spółdzielnia prowadzi działalność gospodarczą na zasadach rachunku ekonomicznego przy zapewnieniu korzyści członkom spółdzielni (art. 67) oraz zmiana przepisów o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym, nie uznając za taką udzielenie członkom korzyści. Takie działania w sposób skuteczny powinny przyczynić się do odbudowy (praktycznie zerwanych w czasach PRL) więzi członkowskich.

Warto w tym miejscu przypomnieć działania Urzędu Antymonopolowego przeciw spółdzielniom mleczarskim płacącym (w latach 1993-1994) członkom za mleko więcej niż innym dostawcom. Urząd ten nie chciał zrozumieć, że celem każdej, a więc i mleczarskiej, spółdzielni jest przysparzanie korzyści za przynależność do spółdzielni. Wobec faktycznego braku innych odbiorców mleka działalność spółdzielni mleczarskiej nie miała jednak charakteru monopolisty, gdyż każdy dostawca mógł zostać członkiem spółdzielni, którą obowiązuje zasada tzw. otwartych drzwi. Oznacza to, że spółdzielnia powinna przyjąć na członka każdego chętnego spełniającego wymogi statutu spółdzielni.

Co więcej nie udzielenie przez spółdzielnię korzyści swoim członkom - a co było powszechną praktyką w czasach PRL - i traktowanie ich na równi z nie członkami, stanowiło naruszanie idei spółdzielczych. Spółdzielnie, aby mogły nie tylko przetrwać, ale - co ważniejsze - rozwijać się w warunkach gospodarki rynkowej, muszą odznaczać się odpowiednimi predyspozycjami dostosowawczymi. Szczególne znaczenie ma tu umiejętność elastycznego działania, dynamizm, kreatywność. Są to cechy, które pozwalają przeciwstawić się nowym uwarunkowaniom, zagrożeniom, a także umożliwiają wykorzystanie pojawiających się możliwości rozwoju, poprawy efektywności i sprawności działania. Inaczej mówiąc, spółdzielnie aby się rozwijać, wypełniać obowiązki statutowe, muszą być równie sprawne, a nawet lepsze od innych podmiotów. Aby to osiągnąć konieczne będzie, poprzez analizę konkretnych warunków w jakich działa spółdzielnia, dokonanie (jako swoisty biznesplan) szerokiego zakresu zmian jakościowych, nie tylko w formach pracy, ale i w sposobie oddziaływania na otoczenie. Szczególne znaczenie może tu mieć ułożenie poprawnych relacji z samorządem lokalnym. Duże znaczenie może mieć także upowszechnianie poglądu, że spółdzielnie należy traktować jako jedną z efektywnych form zinstytucjonalizowanej działalności i społecznej aktywności. Poprzez spółdzielnie może następować realizacja programu rozwoju lokalnego, uwzględniającego interesy zrzeszonych grup członkowskich (grup społecznych). Doprowadzić do tego może między innymi podejmowanie przez spółdzielnię nie tylko nowych kierunków działania spółdzielni, ale także podejmowanie wielopłaszczyznowych (różnorodnych) działań. Wyrażać to będzie ekspansję spółdzielni na sfery korzystne dla zrzeszonych członków.

W sferze gospodarczej chodzi przede wszystkim o zainteresowanie spółdzielni nowymi obszarami (zarówno w sensie sfer działania jak i te w sensie przestrzennym), jeśli będzie to korzystne dla członków i ich środowisk (gospo-

darstw domowych, środowisk społecznych). Takie działanie ma stanowić swoje antidotum na dotychczasowe (często wymuszone w czasach PRL różnorodnymi zakazami) zasklepianie się w ściśle określonej, tradycyjnej działalności. Takie podejście da w efekcie rozwój lokalnego środowiska, a członkowie spółdzielni mogą uzyskać różnorodne korzyści. Rozszerzanie zakresu działania spółdzielni, a nie koncentrowanie się na jednym (choć aktualnie atrakcyjnym) kierunku, podyktowane powinno być także potrzebą perspektywicznego patrzenia na ruch spółdzielczy. Zróżnicowanie kierunków ekspansji - a tym samym spełnianych przez spółdzielnie funkcji - pozwoli im z większą łatwością pokonywać okresowe trudności. Warto też podkreślić, że taki kierunek aktywności, który wynika z analizy aktualnych warunków społeczno-gospodarczych, jest zgodny z charakterem ruchu spółdzielczego. Należy przypomnieć, że spółdzielczość - od zarania swojego istnienia - była i jest ruchem realizującym zadania ekonomiczne i społeczne dla konkretnych grup społecznych (środowisk i społeczności) i dostosowującym swoją działalność do aktualnych warunków. Wraz ze zmianą tych warunków starano się zmieniać działalność spółdzielni. Zrzeszeniowy charakter spółdzielni, jej demokratyczna struktura zarządzania, zostały oparte o jednoznacznie identyfikowane więzi będące wyrazem interesu ekonomicznego określonych grup społecznych. Spółdzielnia, jako zrzeszenie organizuje ludzi wokół tożsamyh interesów. A należy też przypomnieć, że zainteresowanie spółdzielnią wykazywały zazwyczaj niższe (uboższe) warstwy społeczne. Są to warstwy dość liczne w polskiej obecnej rzeczywistości.

Nowe formy spółdzielczego działania (często nawiązujące do znanych rozwiązań, ale zarzucone, lub wymagające dostosowania do aktualnych warunków i potrzeb), dotyczą głównie tworzenia możliwości korzystania przez członków ze świadczeń w zakresie zaopatrzenia w towary, a szczególnie w usługi, w tym usługi wyższego rzędu (np. zagospodarowania wolnego czasu). Potrzeby na nowe działania spółdzielni wynikają głównie z faktu rodzenia się nowych potrzeb (co jest konsekwencją zarówno ogólnego rozwoju społecznego i gospodarczego, jak też z chęci maksymalizacji przez członków użyteczności przynależenia do spółdzielni).

Jednym z istotnych, a zarazem pierwszoplanowych kierunków aktywizacji spółdzielni, to działalność zmierzająca do powstrzymania rezygnacji z członkostwa w spółdzielni. Największy ubytek członków nastąpił w latach 1988-1992. Według różnych szacunków, w spółdzielczości wiejskiej liczba członków w tym czasie spadła o 2/3 (najwięcej w GS). Lata następne, to pewne zahamowanie rezygnacji z członkostwa. Zmniejszenie liczby członków ma dla ruchu spółdzielczego bardzo ujemne znaczenie. Zmniejsza się bowiem baza działania i podstawa ruchu. Przyczyny rezygnacji z członkostwa jakie wystąpiły w latach 1990-1994 mają wielopłaszczyznowy charakter. Poznanie ich może wpłynąć na zahamowanie, jeśli nie na całkowite wstrzymanie tej niekorzystnej tendencji. Zmniejszenie liczebności członków, to w dużej mierze porządkowanie rejestrów członkowskich. Niestety, były też - i to dość liczne - przypadki odchodzenia ze

spółdzielni z innych przyczyn. Należy do nich znaczne zwiększenie (zresztą generalnie słuszne) udziałów, często ponad możliwości finansowe członków, czy też odchodzenie jako wyraz nieufności do działalności spółdzielni, czy niewiary w możliwości ich sanacji.

Na tym tle wyraźnie rysuje się kierunek działania, który ma zahamować spadek liczebności członków, a następnie spowodować ich pozyskiwanie. Charakter działań, jego zróżnicowanie zależęć powinny zarówno od analizy przyczyn rezygnacji z członkostwa, jak i lokalnych warunków przyszłego działania spółdzielni. Kluczem odbudowy poprawnych relacji członek-spółdzielnia jest więc zmiana celu działania spółdzielni. Przesunięcie tego celu na działanie - mówiąc hasłowo - „dla członków i przez członków” w sposób jasny przyczynić się może do odbudowy tzw. więzi członkowskich. Tak więc, jednym z podstawowych kroków w zakresie zmian relacji członek-spółdzielnia jest poprawa form zainteresowania (nie tylko materialnego) członkostwem w spółdzielni. Szczególnie istotne jest tu umiejętne wykorzystanie efektów spółdzielczej formy gospodarowania (określanie mianem: renta spółdzielcza). Pierwszy krok w tym kierunku to autentyczne zwiększenie kontroli przez członków (poprzez odpowiednie organy samorządowe - fakultatywne, a szczególnie obligatoryjne) działalności spółdzielni. Jest to istotny klucz do przełamania pasywności członków, a tym samym spełnienie jednego ze wstępnych warunków przemian w spółdzielniach. Wymagać to będzie skorygowania różnorodnych działań, uruchomienia zróżnicowanych instrumentów, dostosowanych do lokalnych warunków i środowisk, tak aby skutecznie wywoływały zainteresowanie członków działalnością spółdzielni. W ten sposób spółdzielnia może zagospodarować pewien obszar życia społeczności lokalnej w oparciu właśnie o aktywność i zasoby swoich członków. Następuje w ten sposób tworzenie swoistych wartości społeczno-ekonomicznych, poprzez wyzwalanie aktywności i integrację członków nie tylko wewnątrz spółdzielni, ale i z jej otoczeniem.

4. Warunek wzrostu aktywności - zmiany w zarządzaniu

Jednym z istotnych warunków sprostania przez spółdzielnie wymogom gospodarki rynkowej, a zarazem warunkiem poprawy ekonomicznej kondycji spółdzielni, jest zmiana systemu organizacji i zarządzania. Nie są to sfery, które można uznać za najmocniejszą stronę - nie tylko polskiej - spółdzielczości. Szczególnie widoczny jest w wielu spółdzielniach niedowład systemu decyzyjnego. Składa się na to wiele przyczyn, a między innymi dotychczasowy (narzucony nie tylko tradycją, ale i ustawowymi rozwiązaniami) system funkcjonowania organów spółdzielni i wynikającymi z tego technikami zarządzania. W warunkach gospodarki rynkowej spółdzielnie powinny mieć większą swobodę wyboru w zakresie stosowanych metod i technik zarządzania. Chodzi tu o pogodzenie wymogów rodzaju i charakteru spółdzielni, z uwzględnieniem tradycji i wa-

runków lokalnych, ale przede wszystkim z zapewnieniem profesjonalizmu, sprawności, czy racjonalizacji działania spółdzielni. Jednocześnie wybór tych metod i technik nie może doprowadzić do eliminowania istoty spółdzielczości, a więc chodzi o zapewnienie warunków przestrzegania zasad spółdzielczych.

Wybór takich, niektórych nowoczesnych technik zarządzania dopuszcza nowelizacja Prawa Spółdzielczego z 1994 r., poprzez możliwość powoływania menedżera spółdzielni. W artykule 49 stwierdzono, że „Statut może przewidywać zarząd jenoosobowy, którym jest prezes ...”. W odniesieniu do spółdzielni kategoria menedżeryzmu musi być współokreślona przez tzw. demokratyzm spółdzielczy. Chodzi tu szczególnie o zachowanie więzi i spójności między niezbędną sferą przedsiębiorczości jaka musi cechować spółdzielnię, a autentyczną demokracją spółdzielczą. Wyraża się to w zachowaniu z jednej strony wymogów profesjonalizmu zarządzania, a z drugiej przestrzeganiem zasad spółdzielczych w ich szerokim, prospołecznym wyrażeniu. Inaczej mówiąc, chodzi o zachowanie warunków dla nowoczesnych strategii rozwoju spółdzielni, z realną ochroną interesów członkowskich. Na pogodzenie tych, nieraz sprzecznych (przeciwstawnych) działań, duży wpływ może wywrzeć autentyczność działania samorządu spółdzielczego.

Spółdzielnie, wytyczając kierunki aktywizacji, powinny modyfikować dotychczasowy system zarządzania biorąc pod uwagę, że:

- tworzenie przyszłej wizji zarządzania powinno być zgodne z podstawowymi celami działania spółdzielni;
- system zarządzania powinien być skuteczny;
- program powinien uzyskać akceptację członków (współwłaścicieli), a zarazem stać się czynnikiem aktywizującym i motywującym ich działania.

W strukturze spółdzielni zawarta jest określona rola samorządu mającego uprawnienia stanowiące, oceniające i kontrolujące. Nie ograniczając roli samorządu w sferze działań stanowiących (szczególnie o charakterze strategicznym), konieczne jest umocnienie profesjonalnego, menedżerskiego zarządzania w konkurencyjnym otoczeniu innych podmiotów. Punktem wyjścia powinno tu być przekonanie, że istotną cechą nowoczesnego kierowania spółdzielnią jest pobudzanie, innowacyjność oraz motywowanie, a nie tylko administrowanie.

Jednym z warunków wprowadzenia systemu menedżerskiego w spółdzielniach jest popularyzacja tej idei w szerokich kręgach członków spółdzielni. Tej popularyzacji powinna towarzyszyć akcja edukacyjna wśród członków spółdzielni. Chodzi tu o popularyzację nie tylko zasad funkcjonowania podmiotów gospodarczych w warunkach rynkowych, ale także o zaznajamianie członków spółdzielni z problematyką bardziej szczegółową, w zakresie zarządzania niezależnych podmiotów, jakimi stały się wreszcie spółdzielnie. Takie szkolenie pozwoli zarówno na wykorzystanie samorządu członkowskiego w rozbudzaniu postaw

przedsiębiorczych, aktywności w oddziaływaniu na politykę gospodarczą spółdzielni, ale jednocześnie zapewni autorytarną kontrolę nad pracownikami spółdzielni (co może skutecznie przeciwdziałać powstawaniu przewagi interesów pracowniczych nad interesami członkowskimi, co tak silnie wystąpiło w wielu spółdzielniach i skutecznie do niej zrażało członków).

Sugestia popularyzacji niektórych zagadnień z zakresu spółdzielczości, w szerokich kręgach społeczeństwa, związana jest nie tylko z zagadnieniem zmian w systemie zarządzania spółdzielniami. Wynika to także z innych względów. Otóż, mimo prawie półtorawiecznej tradycji ruchu spółdzielczego na ziemiach polskich, mimo że w ostatnim półwieczu formalna rola spółdzielczości znacznie wzrosła (nawet w niektórych dziedzinach stała się ona monopolistą), to wiedza o tej formie własności jest w społeczeństwie wręcz znikoma. Nie mały wpływ na to miały wynaturzenia jakie wystąpiły w tym ruchu w latach PRL. Jeśli więc jest jakaś wiedza na ten temat, to jest ona bardzo zniekształcona: spółdzielczość jest utożsamiana z tym czym była w ostatnim półwieczu. Znajomość gospodarki spółdzielczej, a ściślej mówiąc umiejętności korzystania z tej formy własności, może być szczególnie cenne dla mniej zamożnych grup społecznych, tradycyjnie związanych z tym ruchem.

5. Wchodzenie na nowe sfery działania

Spółdzielnie - zarówno dotychczas istniejące, a szczególnie nowopowstające zarówno w tradycyjnych, jak i nowych sferach działania - powinny odchodzić od obecnego wzorca spółdzielni, a dostosować się do aktualnych potrzeb członków. Przykładowo: chodzi o powoływanie - znanych w krajach rozwiniętych gospodarczo, a w Polsce znanych z literatury - nowych zrzeszeń, lub przekształcanie zrzeszeń już istniejących, o charakterze określonym mianem paraspółdzielni lub spółdzielni alternatywnych. Rozwój takich zrzeszeń wymagać będzie niektórych zmian Prawa Spółdzielczego (np. w zakresie minimalnej liczby członków założycieli: obecnie musi być aż 10 założycieli). Inną istotną zmianą w działaniu spółdzielni, to upowszechnienie praktyki, że możliwe jest odejście od dotychczasowych doktrynalnych założeń, że na terenie jednego środowiska lokalnego nie mogą działać (a więc konkurować) spółdzielnie tego samego typu.

Podstawowe jednak znaczenie w rozwoju spółdzielni mieć będzie tendencja wchodzenia spółdzielni na nowe sfery działania. W minionym półwieczu spółdzielczość miała ograniczony zakres działania. W pewnych dziedzinach, decyzjami państwowymi wyznaczano sfery, w których spółdzielczość miała wręcz pozycję monopolistyczną i formalnie rozwijała się bardzo dynamicznie. Wiele sfer działania gospodarczo-społecznego było jednak praktycznie dla spółdzielczości niedostępne. Tymczasem każda forma celowego zorganizowania się grup lokalnych wydaje się być do zaakceptowania. Problemy powstania spółdzielni

w nowych, dotychczas „nie znanych” obszarach powinny być uzależnione jedynie od chęci organizowania się lokalnych społeczności w taką formę aktywności.

Próba wyliczania przykładowych sfer, na które spółdzielczość (lub ruch paraspółdzielczy) może i powinien wchodzić, nie ma większego sensu. Sfery te wyznaczać może i powinno tylko samo życie. Decydujące znaczenie mają tu lokalne potrzeby i możliwości. Z punktu widzenia celów i zadań spółdzielczości ważne jest, aby przyszły członek takiego zrzeszenia wybrał taką formę aktywności, aby widział w niej możliwość uzyskania konkretnych, wymiernych korzyści, niekoniecznie rozumianych jedynie w wymiarze finansowym.

Wydaje się jednak, że do sfer szczególnie predystynowanych dla ruchu spółdzielczego, a więc wyznaczających niejako kierunek ekspansji będzie obsługa szeroko rozumianego gospodarstwa domowego (od spraw prostych, codziennych, po różne, nawet wyrafinowane potrzeby). Nie jest bowiem odosobniony pogląd, że celem spółdzielni jako zrzeszenia jest maksymalizacja korzyści gospodarstwa domowego. Zawsze jednak należy uwzględnić lokalne warunki i potrzeby. Można bowiem postawić tezę, że lokalny charakter spółdzielni, to nie tylko jej ważna cecha, ale często źródło jej siły.

6. Uwagi końcowe

Reasumując, obecny stan polskiej spółdzielczości wykazuje, że aby mogła ona wykazać się ekspansją musi przejść trudny proces dostosowywania się do gospodarki rynkowej. Wymagać to będzie głębokich przewartościowań oraz zasadniczych zmian, nie tylko gospodarczych w spółdzielniach. Sens istnienia spółdzielni to zaspakajanie potrzeb członków, a więc przysparzanie im ekonomicznych i innych korzyści. Stanowią one o motywacji członkostwa i są podstawą tzw. więzi ze spółdzielnią. Polska spółdzielczość na wsi znajduje się dopiero przed daleko idącymi przekształceniami. Tempo i zakres tych przemian trudno jest w pełni przewidzieć. W dużej mierze przemiany te zależeć będą od samych spółdzielni, ich członków, lecz zależeć też będą od czynników zewnętrznych, a szczególnie od przemian w całej gospodarce.

BIBLIOGRAFIA

1. Rolnictwo w procesie integrowania Polski z Unią Europejską. Tom III, Wyd. SGGW, Warszawa 1995.
2. Spółdzielczość. Drogi transformacji do gospodarki rynkowej. Praca pod red. S.Dyki, SHG, Warszawa 1994.
3. Spółdzielczość w liczbach. NRS i GUS, Warszawa 1989.
4. J.Stolińska-Janic: - Doświadczenia spółdzielczości zagranicą. Maszynopis, Warszawa 1995.

ELŻBIETA KMITA EDWARD MATUSZAK
Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie
Kraków, Poznań

DORADZTWO ROLNICZE W USA NA PRZYKŁADZIE STANÓW INDIANA, ILLINOIS I PENSYLWANIA

Informacje o rolnictwie w Stanach Zjednoczonych

W USA funkcjonuje około 2 000 000 gospodarstw rolnych. Ich liczba systematycznie maleje, wzrasta natomiast przeciętna wielkość farmy. W 1981 roku średnia powierzchnia farmy wynosiła około 170 ha podczas gdy w roku 1988 już 185 ha. Tempo wzrostu wielkości farmy waha się w granicach 1-1,5% w stosunku rocznym.

Rolnictwo Stanów Zjednoczonych wytwarza około 2% dochodu narodowego i daje zatrudnienie dla około 2,8% pracujących. Zdecydowana większość użytkowanych rolniczo gruntów jest własnością prywatną. Część gruntów będących własnością państwa stanowią głównie lasy państwowe.

Zróżnicowane warunki klimatyczne i dobre generalnie warunki glebowe pozwalają na wytwarzanie szerokiego asortymentu produktów rolniczych. W zależności od klimatu w poszczególnych regionach Stanów Zjednoczonych dominują różne kierunki produkcji rolniczej. Największy udział w wartości produkcji roślinnej mają: kukurydza - ok. 25%, soja - ok. 18%, pszenica - ok. 12%, bawełna - ok. 6%. Oprócz nich w znaczących ilościach produkowane są: jęczmień, owies, ziemniaki, żyto, ryż, trzcina cukrowa, orzeszki ziemne, szeroki asortyment warzyw i owoców południowych.

Okolo 66% wartości produkcji zwierzęcej stanowi produkcja bydła (wołowina oraz mleko i jego przetwory), a produkcja wieprzowiny około 12%. Znaczny udział w produkcji zwierzęcej ma chów drobiu, zwłaszcza brojlerów.

Na kredyty dla rolnictwa przeznaczają się w USA około 150 mld \$ rocznie. Rolnicy amerykańscy zadłużeni są przeciętnie w wysokości około 16% wartości aktywów gospodarstwa. Kredyty wykorzystywane są przede wszystkim na zakup ziemi a w następnej kolejności na zakup sprzętu, inwestycje budowlane i zakup

inwentarza. Stopa procentowa dla kredytów rolniczych jest bardzo zbliżona do stóp procentowych na rynku kredytowym w ogóle i wynosi obecnie 7-9 % dla kredytów długoterminowych i 9-10 % dla kredytów krótkoterminowych.

Przy sprzedaży płodów rolnych rolnicy najczęściej korzystają z pośrednictwa wyspecjalizowanych przedsiębiorstw. Często są to przedsiębiorstwa prowadzone przez spółdzielnie, utworzone w tym celu przez samych rolników. Przy olbrzymiej produkcji ziarna soi i kukurydzy w stanach Illinois i Indiana występuje problem jego magazynowania. Pojedynczy rolnik nie jest najczęściej odpowiednio do tego przygotowany, stąd bezpośrednio po zbiorze ziarno jest transportowane do elewatorów, gdzie jest dosuszane a następnie magazynowane. Magazynowanie ziarna w elewatorze może być traktowane jako płatna usługa dla rolnika nie posiadającego własnego magazynu. Najczęściej jednak rolnicy sprzedają ziarno przedsiębiorstwu pozostawiając mu również kwestię zbytu.

Istotną rolę w zbycie produkcji rolniczej mają giełdy. Największa na świecie giełda zbożowa znajduje się w Chicago. Na giełdzie odbywają się dwa rodzaje transakcji: handel gotowymi produktami i sprzedaż przyszłych plonów. Ten drugi rodzaj transakcji staje się coraz bardziej popularny. Pomiedzy rolnikiem a pośrednikiem zawierana jest umowa o cenie i wielkości określonej produkcji jeszcze przed rozpoczęciem sezonu. Daje to rolnikowi możliwość swobodnego planowania pożądanego dochodu i gwarancję jego uzyskania niezależnie od ceny towaru po zbiorze. Podobne umowy zawierane są też pomiędzy kolejnymi pośrednikami sprzedaży.

Dochód w wysokości 37 000 \$ rocznie określany jest obecnie jako zapewniający „poziom godziwego życia rodziny rolniczej”. Dla jego osiągnięcia potrzebna jest - w przeciętnych warunkach - farma o powierzchni 160 - 200 ha. Stąd większość rodzin młodych rolników gospodarujących na powierzchni nawet 150 ha stara się o dodatkowe dochody z pracy poza gospodarstwem rolnym.

Duże znaczenie w rolnictwie amerykańskim posiada spółdzielczość. W rolnictwie i jego otoczeniu funkcjonuje około 4 000 spółdzielni. Przez spółdzielnie przechodzi około 40% produktów rolniczych i 28-30% środków do produkcji rolnej, a w tym:

- mleko 85%,
- mięso, drób, jajka po około 10%,
- znaczna ilość produkowanych owoców i warzyw
- paliwo, gaz około 48%,
- środki ochrony roślin około 30%,

Wartość eksportu produktów rolniczych wynosi około 50 mld \$ rocznie, co przy równoczesnym imporcie o wartości ok. 25 mld \$ daje nadwyżkę eksportu ok. 25 mld \$.

W administracji państwowej na potrzeby rolnictwa pracuje około 110 000 ludzi, w tym 10 000 osób w Ministerstwie Rolnictwa i około 14 000 osób w doradztwie.

Doradztwo rolnicze

W 1862 roku Kongres Stanów Zjednoczonych wydał ustawę znaną jako Morrill Land-Grant Act, na mocy której każdy stan otrzymał z zasobów federalnych 30 000 akrów (12 000 ha) ziemi, z której dochody przeznaczone miały być na rolnicze szkolnictwo wyższe i prowadzenie badań naukowych związanych z rolnictwem. Bezpośrednią konsekwencją tego aktu prawnego było utworzenie we wszystkich stanach państwowych wyższych uczelni - Uniwersytetów Stanowych, znanych pod pochodzącą od ustawy nazwą Land Grant Uniwersytetami. Jako pierwszy, w 1865 roku powołany został Uniwersytet Stanowy w Lansing w stanie Michigan.

Ukierunkowane w początkowym okresie na nauczanie rolnicze, Land Grant Uniwersytety z czasem przekształciły się w silne ośrodki akademickie, prowadzące działalność dydaktyczną i badawczą w szerokim zakresie obejmując także nauki humanistyczne i sztuki piękne. Cechami wyróżniającymi wciąż Land Grant Uniwersytety od pozostałych szkół wyższych są prowadzone przez nie doradztwo i rolnicze stacje doświadczalne.

Pierwsze w USA poletko doświadczalne założone zostało w Illinois w 1876 roku. Dziś poletko to nazwane od jego założyciela The Morrow Plots znajduje się w centrum rozbudowanego miasteczka akademickiego Uniwersytetu Stanowego Urbana-Champaign. Mimo to, dla zachowania tradycji wciąż prowadzone są na nim doświadczenia.

Poszczególne kierunki wydziału rolnego posiadają swe stacje eksperymentalne na terenie uniwersytetu, które oprócz funkcji badawczej spełniają także rolę miejsca praktycznego kształcenia dla studentów. Ponadto przy uniwersytetach funkcjonują Rolnicze Stacje Doświadczalne w terenie prowadzące działalność naukowo-badawczą w kierunkach odpowiadających głównym kierunkom produkcji rolniczej w danym regionie. Uniwersytet Purdue w stanie Indiana posiada 7 stacji doświadczalnych rozmieszczonych na terenie stanu. Podobne stacje doświadczalne posiada uniwersytet PennState w Pensylwanii. Każdego roku stacje doświadczalne organizują Dni Pola, w trakcie których zapraszają wszystkich zainteresowanych rolników, dilerów środków produkcji, doradców i innych zainteresowanych do zapoznania się z najnowszymi wynikami prac naukowo-badawczych. Każda stacja doświadczalna prowadzi badania i poletka demonstracyjne na stosunkowo dużej powierzchni - od kilku do kilkudziesięciu ha. Oprócz doświadczeń z produkcji roślinnej poszczególne stacje specjalizują się w określonych kierunkach produkcji zwierzęcej, sadowniczej, leśnej czy przetwórstwa produktów rolniczych.

Doradztwo rolnicze jest organizacyjnie podporządkowane uniwersytetom stanowym (Land Grant Uniwersytetom), a doradcy wszystkich szczebli są pracownikami uniwersytetu.

Obecna organizacja doradztwa rolniczego określona została w 1914 roku ustawą Smitha-Lewera, która to ustawa stworzyła między innymi możliwość finansowania doradztwa rolniczego prowadzonego przez Land Grant Uniwersytety z różnych źródeł, a mianowicie z funduszy federalnych, stanowych, lokalnych i innych. Dla rolników państwowe doradztwo rolnicze w Stanach Zjednoczonych jest bezpłatne. W latach 1993-94 źródła finansowania doradztwa były następujące:

- *fundusze federalne*
średnio 28,8%, w poszczególnych stanach od 16 do 59 %
- *fundusze stanowe*
średnio 46,3% w poszczególnych stanach od 16 do 78%
- *fundusze lokalne*
średnio 19,6% w poszczególnych stanach od 1 do 40%
- *inne źródła*
średnio 5,3% w poszczególnych stanach od 0 do 29%

Wśród pracowników merytorycznych uczelni można wyróżnić następujące grupy:

1. Pracownicy dydaktyczni - prowadzący głównie zajęcia ze studentami.
2. Pracownicy naukowo-badawczy - prowadzący przede wszystkim badania podstawowe oraz badania stosowane, w tym także dla potrzeb doradztwa rolniczego.
3. Pracownicy doradztwa rolniczego pracujący dla potrzeb doradztwa rolniczego i współpracujący z doradcami terenowymi.

Większość pracowników łączy w ramach jednego etatu przynajmniej dwie funkcje, tj. prowadzi równocześnie badania naukowe i pracuje dla potrzeb doradztwa rolniczego lub prowadzi zajęcia dydaktyczne ze studentami oraz doskonalenie zawodowe dla doradców terenowych. Na Uniwersytecie Purdue dla potrzeb doradztwa pracuje 64 naukowców, co stanowi ok. 22% pracowników naukowych wydziału rolniczego, w tym najwięcej specjalizuje się w ekonomice rolnictwa i programach młodzieżowych 4-H.

Pracownicy naukowcy doradztwa rolniczego uczestniczą aktywnie w programowaniu pracy doradczej, na podstawie bieżącej analizy potrzeb edukacyjnych oraz wyników badań naukowych w dziedzinach związanych z wsią i rolnictwem opracowują programy do realizacji w terenie, obudowując je bogatym materiałem dydaktycznym, przygotowują programy szkoleniowe dla kadr doradczych, organizują szkolenia dla doradców i rolników.

Pracownikami uczelni są także doradcy pracujący w Rejonowych i Gminnych Biurach Doradztwa. Stan Indiana podzielony jest na 5 rejonów. Podobnie stan Pensylwania. Każdy rejon zatrudnia dyrektora oraz jego asystenta. Zadaniem dyrektora Rejonowego Biura Doradztwa jest nadzór nad wszystkimi programami doradczymi w regionie i prowadzenie szeroko rozumianych spraw kadrowych doradztwa na terenie rejonu, a w tym głównie troska o:

- podnoszenie kwalifikacji i doskonalenie zawodowe doradców,
 - wprowadzanie nowych metod pracy doradczej,
 - wykorzystanie mass mediów w doradztwie,
 - wykorzystanie mikrokomputerów w doradztwie,
 - metody współpracy z ludźmi i zdobywania nowych klientów,
- oraz
- ocena pracy kadry doradczej,
 - współpraca z radami społecznymi.

Istotne miejsce w pracy dyrektora rejonu zajmuje prowadzona pod koniec każdego roku ocena pracy każdego pracownika, której wyniki stanowią podstawę do zmiany płac.

Biurum Rejonowym podlegają Gminne Biura Doradztwa. W stanie Indiana w 92 biurach gminnych pracuje 265 doradców terenowych. Liczba doradców w poszczególnych gminach zależy od liczby farm na danym terenie i wynosi średnio 3-5 osób, przy zróżnicowaniu od 1 do 13 osób w poszczególnych gminach.

W większości Gminnych Biur Doradztwa pracują specjaliści odpowiedzialni za:

- programy współpracy z młodzieżą (głównie 4-H),
- gospodarstwo domowe,
- rozwój społeczności lokalnej i sprawy socjalne mieszkańców,
- kierunki produkcji rolniczej najbardziej powszechne w rejonie.

Zdarza się, że jeden doradca zajmuje się równocześnie dwoma a nawet trzema zagadnieniami. Bardzo często specjalista określonego kierunku produkcji rolniczej świadczy usługi doradcze z tego zakresu na terenie kilku gmin.

Gminne biura doradztwa rolniczego mieszczą się najczęściej w pomieszczeniach bezpłatnie udostępnianych przez lokalną administrację samorządową. Ze środków samorządowych opłacane są także koszty administracyjne funkcjonowania biura: telefony, materiały biurowe, wyposażenie oraz wynagrodzenie dla obsługi administracyjnej (sekretariat).

Wszystkie gminne biura doradztwa posiadają komputerowy system informacji.

Przez 75 lat podobnie przedstawiała się struktura doradztwa w stanie Illinois. 3 lata temu przystąpiono do reorganizacji, w wyniku której zlikwidowane zostały gminne biura doradztwa, a wraz z nimi stanowiska doradcy gminnego. W ich miejsce w nowym systemie pojawiło się 21 centrów edukacyjno-doradczych zatrudniających grupy wykładowców określonych specjalności zależnie od po-

trzeb regionalnych. Centrom podlegają mniejsze jednostki organizacyjne zwane UNIT-ami. Unit tworzy jedna lub kilka gmin, a podstawową załogę biura doradztwa stanowią 3 osoby: kierownik (Unit Leader), pracownik terenowy (Community Worker) i sekretarka. W miarę możliwości finansowych gminy lub gmin tworzących Unit załoga biura może zostać powiększona o 1-2 kolejne osoby: asystenta ds. programów (Unit Asistant), wykładowcę (Unit Educator).

Przy tak ograniczonych kadrach na szczeblu lokalnym doradztwo w gminach prowadzone jest przez specjalistów z poszczególnych Centrów. Jeśli w Centrum, któremu podlega dany Unit nie ma specjalisty określonej specjalności, wtedy może on korzystać z pomocy specjalistów z innych centrów.

W 1994 roku struktura zatrudnienia w doradztwie w stanie Illinois przedstawiała się następująco:

1 500 ogółem zatrudnionych w doradztwie w tym:

- 75 kierowników Unitów
- 220 specjalistów zatrudnionych w Centrach Edukacyjno-Doradczych.
- 200 pracowników doradztwa na Uniwersytecie
- 45 asystentów
- 960 pracowników obsługi administracyjnej i pracowników terenowych.

Działalność doradcza finansowana jest z 3 źródeł: fundusze federalne - mniej niż 1/3, fundusze stanowe - ok. 1/3, fundusze lokalne - powyżej 1/3 ogółu wydatkowanych środków.

Co roku mieszkańcy gminy decydują w referendum o wysokości funduszy jakie gmina ma ponieść na doradztwo.

Na każdym poziomie struktury doradztwa we wszystkich z omawianych stanów USA funkcjonują Społeczne Rady Doradztwa. Z ich pomocy korzystają zarówno specjaliści poszczególnych specjalności w gminach czy rejonach jak również Dziekan ds. Doradztwa na Wydziale Rolnictwa. Stanowa Społeczna Rada Doradztwa przy Uniwersytecie Urbana Champain w Illinois składa się z 21 osób. W jej skład wchodzi: po 2 przedstawicieli z 7 regionalnych rad doradztwa oraz prezesi stowarzyszeń doradców różnych specjalności, federacji postępu w gospodarstwie domowym i społecznej rady ds. 4-H. Kadencja członka Rady trwa 3 lata.

W stanach Pensylwania i Indiana przy każdym Gminnym Biurze Doradztwa Rolniczego działają Społeczne Rady Doradztwa składające się z 20-30 osób. Rady wybierają 12-15 osobowy zarząd, który spotyka się kilka razy w roku. Oprócz tego poszczególni specjaliści gminni posiadają własne rady i komitety społeczne współpracujące w ściśle określonym zakresie, np. ustalanie programu doradczego i opracowywanie programów edukacyjnych.

Bardzo ważną dla doradztwa jest współpraca z osobami pracującymi społecznie w środowisku wiejskim. Szczególne znaczenie mają ochotnicy pracujący z młodzieżą jako liderzy i doradcy klubów 4-H oraz innych organizacji. Jednym

z efektów połączonego wysiłku doradztwa i wolontariuszy są niezwykle popularne targi gminne. Najczęściej są one organizowane dwa razy w roku: latem jako wystawa całorocznego dorobku młodzieży skupionej w klubach 4-H i jesienią jako rodzaj dożynek i wystawa osiągnięć wszystkich mieszkańców gminy. Targom towarzyszą konkursy w różnych kategoriach - od oceny zwierząt gospodarskich do smakołyków domowej kuchni, a ogłoszenie wyników konkursu jest najczęściej równocześnie krótkim szkoleniem na dany temat. Targi są ważnym elementem promocji doradztwa. Dzięki organizowaniu licznych aukcji są również miejscem pozyskiwania funduszy na działalność zwłaszcza przez młodzież z klubów 4-H.

Doradztwo w USA jest prowadzone we wszystkich lokalnych społecznościach niezależnie od ich wiejskiego czy miejskiego charakteru. Z programów doradczych można korzystać również w dużych miastach, takich jak na przykład Chicago. Odpowiadając na potrzeby środowisk miejskich doradztwo przygotowuje programy zwłaszcza dla rodzin o niskich dochodach, ucząc racjonalnego gospodarowania zasobami (żywnością, odzieżą, pieniędzmi), przedsiębiorczości, uzyskiwania dodatkowego dochodu. Doradztwo pracuje także z grupami ryzyka, zwłaszcza z dziećmi z rodzin narkomanów i alkoholików oraz uczestniczy w resocjalizacji dzieci, które popadły w konflikt z prawem. Podejmowane są też programy walki z analfabetyzmem. Nasilenie zjawiska ciąży u nastolatek skłoniło doradztwo do skierowania pomocy dla tej grupy w postaci programów edukacyjnych nt. opieki nad niemowlęciem, żywienia kobiety ciężarnej i karmiącej, a także programów prewencyjnych. Doradztwo silnie angażuje się w doskonalenie umiejętności rodziców w wychowywaniu dzieci.

Z pomocy doradztwa w realizacji określonych tematów bardzo często korzystają szkoły podstawowe i średnie.

Doskonalenie zawodowe kadr doradczych.

Pracownicy terenowi doradztwa uczestniczą w systematycznym doskonaleniu zawodowym prowadzonym przez macierzyste uniwersytety. Co roku przed rozpoczęciem sezonu szkoleniowego jest organizowane szkolenie wprowadzające tzw. orientation training dla nowych pracowników doradztwa, co jest istotne ze względu na dość dużą fluktuację kadr. Szkolenie służy zapoznaniu z funkcjonowaniem systemu doradztwa, a jego organizacja sprzyja licznym nieformalnym spotkaniom z osobami odpowiadającymi na uniwersytecie za poszczególne programy doradcze.

Dwa razy w roku uniwersytety organizują także tygodniowe szkolenia dla doradców określonych specjalności. Są one nazywane „in-service-week”, co można przetłumaczyć jako „tydzień do usług”. Pracownicy uniwersytetu proponują serię wykładów na różne tematy do wyboru przez doradców. Jako specjali-

ści wąskich dziedzin doradcy mają okazję do pogłębiania swojej wiedzy zawodowej, ale przede wszystkim doskonalą swe umiejętności doradcze, zdobywają sprawność współpracy z ludźmi i skutecznego komunikowania się. Ponad połowa czasu poświęconego na doksztalcanie jest przeznaczona na metodykę doradztwa. Doradcy mogą korzystać również z innych form szkoleniowych oferowanych w ciągu całego roku przez uniwersytet. Ustalanie programu doskonalenia kadry doradczej należy do obowiązków dyrektora rejonu.

Rodzajem doskonalenia zawodowego są także doroczne zjazdy doradców określonej specjalności z terenu całego stanu. Poza programem edukacyjnym ich atrakcyjność polega na możliwości nawiązania kontaktów i wymiany doświadczeń.

W Illinois wraz z reorganizacją systemu doradztwa zmiany nastąpiły także w systemie doskonalenia kadr. Odbywa się ono w roboczych grupach tematycznych, które tworzą specjaliści uniwersyteccy i specjaliści zatrudnieni w Centrach Szkoleniowo-Edukacyjnych. W chwili obecnej istnieje 16 grup, liczących kilka do kilkanaście osób. Spotykają się one 5 - 6 razy w roku na specjalistycznych szkoleniach.

Inne instytucje i organizacje świadczące usługi doradcze dla rolników

● Biura farmerskie

Biura farmerskie są organizacjami o charakterze związkowym, których głównym zadaniem jest reprezentowanie interesów rolników wobec władz stanowych, a przede wszystkim federalnych. Ich rolą jest oddziaływanie na wpływową politykę, by za ich pośrednictwem mieć możliwość kształtowania instrumentów polityki ekonomicznej w rolnictwie.

Biura farmerskie mają organizację trójstopniową. Najmniejszymi ogniwami organizacyjnymi są gminne biura farmerskie. Większość gminnych biur farmerskich nie posiada etatowych pracowników. W niektórych gminach istnieją jednoosobowe stanowiska administracyjne, zwykle niepełnoetatowe.

Następnym szczeblem organizacyjnym są biura stanowe. Biura stanowe zatrudniają fachowy personel, który oprócz działalności związkowej zajmuje się także działalnością gospodarczą. Działalność związkowa polega na przekazywaniu przez biura stanowe do biur gminnych, a za ich pośrednictwem do zrzeszonych w organizacji rolników aktualnych informacji dotyczących federalnych i stanowych regulacji prawnych, podatkowych, finansowych i innych wraz z ich interpretacją. Biura pomagają również farmerom w załatwianiu spraw spornych i interwencyjnych.

Działalność gospodarcza prowadzona przez stanowe biura farmerskie stanowi dodatkowe źródło dochodu dla biura, ale przynosi ona korzyści także rolnikom i ich rodzinom, obejmując takie działania jak:

- ubezpieczenia dla rolników i ich rodzin (zdrowotne, majątkowe, komunikacyjne),
- pomoc w uzyskaniu kredytu rolniczego,
- pomoc i doradztwo w zakupie sprzętu rolniczego,
- sprzedaż części zamiennych,
- odpłatna pomoc w prowadzeniu ksiąg rachunkowych.

Na szczeblu federalnym biura farmerskie reprezentowane są przez Federację Stanowych Biur Farmerskich, której główna siedziba znajduje się w Chicago. Głównym jej zadaniem jest reprezentowanie rolników wobec władz federalnych.

Działalność biur farmerskich wszystkich szczebli finansowana jest ze składek członkowskich. Do biur farmerskich należy około 50% rodzin rolniczych. Roczna składka wynosi 75 \$ od rodziny, z czego:

- 40 \$ pozostaje na szczeblu gminnym,
- 25 \$ przeznaczone jest na utrzymanie i działalność stanowych biur farmerskich,
- 10 \$ przekazywane jest na utrzymanie i działalność biura farmerskiego na poziomie federalnym.

● Dilerzy środków do produkcji rolnej

W każdej z 92 gmin stanu Indiana, oprócz doradców Gminnego Biura Doradztwa funkcjonuje 3 - 5 dilerów sprzedających środki do produkcji rolniczej, głównie środki ochrony roślin, nasiona, nawozy, dodatki paszowe, maszyny rolnicze. Poza dystrybucją środków produkcji, zajmują się oni świadczeniem doradztwa dotyczącego ich stosowania. Stanowią konkurencję dla doradztwa państwowego i skutecznie wypierają doradców państwowych z doradztwa technologicznego.

● Organizacje spółdzielcze

Doradztwo prowadzą również dla swoich członków różnego rodzaju spółdzielnie zrzeszające rolników. Na terenie USA, w obszarze rolnictwa i jego otoczeniu, funkcjonuje około 4000 spółdzielni. Spółdzielnie rolników utworzone w celu wspólnej sprzedaży produktów rolnych prowadzą często zaopatrzenie w środki produkcji i równocześnie doradztwo technologiczne, którego celem jest wytworzenie przez rolników produktu o określonej wysokiej jakości. Są również spółdzielnie, które zajmują się wyłącznie kontrolą jakości produktów rolnych jak np: kontrolą użytkowości mlecznej krów oraz prowadzeniem ksiąg hodowlanych. W stanie Pensylwania działają 3 takie spółdzielnie zrzeszające ponad 50% rolników posiadających duże farmy mleczne. Spółdzielnie te utrzymują się z opłat wnoszonych przez rolników z tytułu świadczonych usług.

● Prywatne organizacje doradcze w zakresie rolnictwa

W warunkach gospodarki rynkowej usługi doradcze podlegają tym samym prawom co inne usługi i towary. Jeżeli zatem powstaje zapotrzebowanie na

jakieś usługi w krótkim czasie tworzą się organizacje zdolne do ich zaspokajania. W następstwie tej reguły w USA istnieje wiele komercyjnych prywatnych biur i organizacji doradczych świadczących swoje usługi w różnych dziedzinach. Stanowią one nie tyle konkurencję dla doradztwa państwowego co jego uzupełnienie. Obecność konkurencji motywuje wszystkie podmioty świadczące usługi doradcze do stałej troski o dobrą jakość usług doradczych.

Podsumowanie

1. Doradztwo państwowe w rolnictwie USA stanowi najważniejszą instytucję doradczą. Organizacyjnie stanowi integralną część wydziałów rolniczych Land Grant Uniwersytetów. Taka organizacja sprzyja szybkiemu przepływowi informacji z nauki do doradztwa i odwrotnie, informacji o potrzebach praktyki rolniczej do nauki.
2. Podobnie, jak w Polsce na terenie każdego stanu działają lokalne ośrodki doradztwa rolniczego. W zależności od wielkości i zasobności finansowej gminy i liczby gospodarstw na jej terenie zatrudniają one od kilku do kilkunastu doradców. Doradcy wszystkich szczebli są pracownikami Uniwersytetów Stanowych. Potrzeba racjonalizacji gospodarowania funduszami na doradztwo determinuje poszukiwanie nowych skutecznych struktur organizacyjnych.
3. Główne kierunki pracy doradczej doradztwa państwowego to:
 - programy współpracy z młodzieżą - 4H,
 - rozwój społeczności lokalnej i sprawy socjalne mieszkańców,
 - gospodarstwo domowe,
 - doradztwo ekonomiczno-organizacyjne.

Doradztwo technologiczne świadczone jest przez doradców państwowych w mniejszym zakresie. Jest ono przejmowane przez firmy działające w otoczeniu rolnictwa, którym zależy na sprzedaży środków do produkcji rolnej (sprzedaż środków produkcji łącznie z doradztwem zwiększa wielkość sprzedaży) oraz skupie produktów rolnych o określonej jakości do przetwórstwa.

4. Podobnie jak w krajach Europy Zachodniej państwo finansuje w pełni te kierunki doradztwa dla rolników i mieszkańców wsi, które nie znajdują zainteresowania biznesu w rolnictwie czy otoczeniu rolnictwa.

Artykuł niniejszy powstał w rezultacie wyjazdów szkoleniowych w ramach COCHRAN FELLOWSHIP PROGRAM do Uniwersytetów: Purdue w stanie Indiana, PennState w stanie Pensylwania i Urbana Champaign w stanie Illinois.

CZESŁAW SIEKIERSKI, MIROSŁAW DRYGAS
Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa (FAPA)
w Warszawie

ROLA PROGRAMÓW POMOCOWYCH W PROCESACH DOSTOSOWAWCZYCH DORADZTWA ROLNICZEGO W POLSCE DO WYZWAŃ GOSPODARKI RYNKOWEJ I CZŁONKOSTWA W UNII EUROPEJSKIEJ

Państwowe doradztwo rolnicze w Polsce znajduje się w piątym roku reformy systemowej. Jest to wystarczająco długi okres aby dokonać wstępnej oceny dokonanych przemian, jak i ukazać rolę, jaką odegrała w tym obszarze pomoc innych krajów. W opracowaniu zostaną zaprezentowane główne działania zrealizowane w ramach programów pomocowych w zakresie kreowania założeń i kierunków reformy systemowej państwowego doradztwa rolniczego w Polsce, jak również w doskonaleniu jego funkcjonowania w następnych latach.

Na tym tle przedstawione zostaną tendencje rozwoju doradztwa w latach 1991-1995 oraz przewidywane kierunki dalszego rozwoju. Pracę zamyka krótkie podsumowanie.

Wprowadzenie

Zapoczątkowanie w 1990 roku wdrażania programu reformy gospodarczej, ukierunkowanej na stabilizację makroekonomiczną oraz tworzenie podstaw gospodarki rynkowej, spowodowało pojawienie się nowych, dotychczas nieznanych wyzwań także przed rolnictwem. W tej sytuacji pilnym stało się sformułowanie strategii rozwoju dla sektora rolnego. W czasie rozmów rządu polskiego z Bankiem Światowym zdecydowano o powołaniu wspólnego zespołu zadaniowego, w celu opracowania takiej propozycji. Integralną częścią przygotowanego w 1990 r. raportu była propozycja dotycząca restrukturyzacji doradztwa rolniczego, rozwinięta w aneksie 12 do raportu pt. "Agricultural extension".

Drugim podstawowym dokumentem powstałym w tym czasie był tzw. Plan bazowy starszego doradcy USDA Freda Soberinga, przygotowującego

podwaliny pod działający następnie przez pięć lat Polsko-Amerykański Program Doradztwa Rolniczego. Te dwa opracowania stały się podstawą przygotowanej i wdrożonej z dniem 1 stycznia 1991 r. przez Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej reformy systemowej. W pierwszym roku reformy dalsze zalecenia odnośnie doskonalenia systemu zostały sformułowane w obszernym raporcie opracowanym przez misję FAO.

I.1. Zalecenia Banku Światowego

Autorzy raportu pt. „An agricultural strategy for Poland”^[1] jednoznacznie opowiedzieli się za koniecznością istnienia w Polsce doradztwa rolniczego. Zarekomendowali jednak głęboko sięgającą reformę. Jako podstawowe wady dotychczasowego systemu doradztwa rolniczego, w którym dominującą rolę odgrywały Wojewódzkie Ośrodki Doradztwa Rolniczego (WOPR) wyszczególniono:

- a) ukierunkowania działalności doradczej na maksymalizację wielkości produkcji i generalnie na cele produkcyjne,
- b) łączenie funkcji doradczej z funkcją produkcyjną w ramach jednej instytucji,
- c) niedostateczne uwzględnianie rachunku kosztów produkcji oraz podejścia biznesowego nakierowanego na efektywność gospodarowania,
- d) ukierowanie działalności na gospodarstwa wzorcowe i przykładowe, które absolutnie nie były reprezentatywne w swoim lokalnym środowisku,
- e) niski przeciętny poziom umiejętności doradców - szczególnie terenowych, często niższy niż najlepszych rolników,
- f) brak umiejętności rozpoznawania potrzeb rolników przez doradców i jednocześnie brak sprzężenia zwrotnego z nauką w tej kwestii,
- g) brak sprawnego systemu informacji rolniczej oraz słabe wykorzystywanie massmediów do przekazywania informacji,
- h) słaba infrastruktura komunikacyjna, pochłaniająca dużo czasu pracy doradców na niemerytoryczne czynności,
- i) bardzo słabe, najczęściej personalne powiązania badań rolniczych z doradztwem rolniczym, uniemożliwiające szybki transfer nowej wiedzy do praktyki.

Autorzy raportu dostrzegając fundamentalną rolę doradztwa rolniczego dla transformacji rolnictwa i procesów dostosowawczych do uwarunkowań gospodarki rynkowej wskazali na konieczność zmian struktur organizacyjnych, nowego sposobu zarządzania, nowego podejścia metodycznego do pracy doradczej oraz tak szybko jak to będzie możliwe przekazanie odpowiedzialności z doradz-

twą rolniczą w ręce rolników. W związku z powyższym zarekomendowano między innymi:

1. Skoncentrowanie się wyłącznie na działalności doradczej, z pełnym odseparowaniem działalności produkcyjnej oraz zaniechanie działań typu administracyjnego i politycznego podważających wiarę rolników w intencje doradców,
2. W ramach działalności doradczej, jako obszary priorytetowe wskazano:
 - a) gospodarstwo rolne i wiejskie gospodarstwo domowe,
 - b) szkolenie rolników i ich rodzin,
 - c) doradztwo analityczne i diagnostyczne.

W ramach tego ostatniego obszaru doradztwo z zakresu:

- planowania działalności gospodarczej,
 - planowania budżetu,
 - badania gleb oraz doradztwo nawozowe,
 - badanie pasz,
 - identyfikacja chorób i szkodników oraz zalecenia ochronne.
3. Wzmocnienia przepływu informacji w sprzężeniach zwrotnych pomiędzy rolnikami i nauką rolniczą.
 4. Współpracę z nauką w organizowaniu testów i demonstracji w gospodarstwach chłopskich oraz w kreowaniu planów badawczych.
 5. Zapewnienie finansowania z budżetu państwa z zachowaniem relacji 65:35 pomiędzy funduszami na płace i na działania bieżące.
 6. Utrzymanie relacji gospodarstw przypadających na doradcę terenowego nie mniejszej niż 1:400.
 7. Zróżnicowanie programów doradczych w zależności od typów gospodarstw oraz specyficznych potrzeb wyrażanych przez rolników.
 8. Dokonanie inwentaryzacji umiejętności personelu doradczego, ujmującej poziom umiejętności doradców oraz opis stanowisk dla całego personelu doradczego.

Wskazano, że w przyszłości usługi świadczone przez państwowe doradztwo rolnicze powinny być:

- w pełni odpłatne dla farm komercyjnych,
- subsydiowane dla biednych rolników.

Jednocześnie coraz większa część usług doradczych powinna być świadczona przez firmy prywatne. Państwowe doradztwo rolnicze natomiast, w coraz większym stopniu, powinno stawać się przygotowane do poradnictwa w zakresie wiejskiego gospodarstwa domowego, we wszystkich aspektach gospodarowania

w rolnictwie, uwzględniając ochronę środowiska i zasobów naturalnych oraz rozwój społeczności wiejskich.

I.2. Plan bazowy Soberinga

Opracowanie Soberinga [6] było zbieżne ze stanowiskiem wyrażonym w raporcie Banku Światowego. Potwierdził on potrzebę utworzenia efektywnego, dobrze zarządzanego systemu doradztwa rolniczego dla restrukturyzującego się rolnictwa i agrobiznesu. W swojej propozycji Sobering wyróżnił dwanaście podstawowych, uniwersalnych elementów składających się na efektywny system doradztwa. Są to jego zdaniem:

1. Dobrze wyszkolona kadra zarządzająca na wszystkich szczeblach systemu.
2. Wysoko wykwalifikowani specjaliści branżowi i metodyczni.
3. Dobrze wyszkoleni w zakresie metodyki doradcy terenowi.
4. Odpowiednia do potrzeb ilość personelu technicznego.
5. Systemowe rozwiązania w zakresie ustawicznego podnoszenia umiejętności doradców wszystkich szczebli.
6. Konkurencyjne warunki płacowe dla doradców.
7. Obiektywny system oceny doradców powiązany z systemem premiowania.
8. Odpowiednia baza materialno-techniczna.
9. System rad społecznych doradztwa na szczeblu gmin, pomagający rozpoznawać i hierarchizować problemy z punktu widzenia rolników, a także oceniający realizowane programy i efektywność pracy doradców.
10. Efektywny system rad doradztwa, współdziałający z dyrekcją w tworzeniu planów działania, efektywności ich realizacji oraz oceny personelu doradczego.
11. Ścisłe więzi współpracy pomiędzy doradztwem, a sferą badań naukowych umożliwiające szybką transmisję innowacji do praktyki, jak i sygnalizację problemów rolników do rozwiązania przez naukę.
12. Zaangażowanie wszystkich pracowników doradztwa w proces wspomagania rolników, w podejmowaniu decyzji produkcyjnych, jak i w sprawach gospodarstwa domowego oraz problemach społeczności lokalnych.

Jednocześnie Sobering wskazał na następujące trzy obszary działania, w które doradztwo w żaden sposób nie powinno się angażować:

- A. Stronnicza działalność polityczna.
- B. Wykonywanie funkcji politycznych i regulacyjnych.

C. Sprzedaż produktów lub usług w sytuacji bezpośredniej konkurencji do innych firm.

Nawiązując do nie istnienia w świecie takiego systemu doradztwa, który mógłby efektywnie zaspakajać wszystkie potrzeby swoich wiejskich odbiorców wskazał Sobering na konieczność dokonania priorytetyzacji klienteli z punktu widzenia najważniejszych problemów w skali kraju. Służyć to bowiem będzie lepszemu wykorzystaniu limitowanych zasobów.

Rozważając strukturę systemu Sobering zwrócił szczególną uwagę na konieczność utworzenia na szczęblu Ministerstwa Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej (MRiGŻ) silnego zespołu doradztwa, którego dyrektor byłby podległy właściwemu podsekretarzowi stanu. Zespół ten nie miałby kompetencji administracyjnych odnośnie struktur wojewódzkich, natomiast byłby odpowiedzialny za opracowywanie strategicznych rozwiązań w sferze doradztwa, współpracę z wojewodami oraz administrowanie funduszami MRiGŻ na cele wspomaganie doradztwa rolniczego. Podobną opinię w tej kwestii wyrazili uczestnicy międzynarodowego seminarium, jakie w dniach 10 - 11 września 1990 r. odbyło się w Poznaniu z udziałem ekspertów w zakresie doradztwa rolniczego z Danii, Irlandii, Francji, Szkocji i USA ^[5], krajów w których doradztwo rolnicze osiągnęło bardzo wysoki stopień rozwoju.

I.3. Założenia reformy przygotowanej przez MRiGŻ

Zalecenia zaprezentowane przez Bank Światowy w Strategii rolnej dla Polski stały się podstawą przygotowanej, a następnie wdrożonej przez Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej reorganizacji służb doradczych. Dokonano strategicznego wyboru likwidując niedostosowaną do nowych uwarunkowań strukturę (WOPR), tworząc jednocześnie ośrodki doradztwa rolniczego (ODR), skupiające swoje działania wyłącznie na doradztwie rolniczym.

MRiGŻ, na podstawie przygotowanych w tym czasie ekspertyz, określiło następujące podstawowe zasady, na jakich powinien opierać się nowy system doradztwa rolniczego^[7]:

- a) powszechna dostępność usług doradczych dla wszystkich rolników, co oznaczało, że każdy rolnik może zgłosić się po poradę, natomiast doradcy nie będą zobowiązani do poszukiwania klienteli za wszelką cenę,
- b) uspołecznienie, polegające na zapewnieniu rolnikom realnego wpływu na merytoryczne treści programów doradczych oraz późniejszą ocenę ich realizacji,
- c) finansowanie z budżetu państwa, z możliwością stopniowego poszerzania zakresu skomercjalizowanych usług,
- d) ścisłe powiązanie z nauką rolniczą poprzez wspólne planowanie badań oraz zorientowanie ich na potrzeby rolników.

Za główne obszary działania zreorganizowanego doradztwa uznano w tym czasie:

- ekonomikę i efektywność gospodarowania zamiast dotychczasowego zwiększania produkcji za wszelką cenę,
- podnoszenie jakości produkcji rolniczej,
- transfer nowoczesnej technologii i innowacji rolniczych,
- przekazywanie informacji w sprzężeniach zwrotnych,
- kreowanie i przeprowadzenie zmianom w wiejskich społecznościach lokalnych w celu dokonywania niezbędnych przemian strukturalnych w rolnictwie i jego otoczeniu,
- zagadnienia socjalno-bytowe rodzin rolniczych oraz przeciwdziałanie bezrobociu na obszarach wiejskich,
- ochronę środowiska,
- wiejskie gospodarstwo domowe.

Jako istotny warunek pomyślności wdrażanych zmian w organizacji i funkcjonowaniu doradztwa rolniczego uznano także jego odpolitycznienie, stawiając ten warunek na równi z wcześniej wymienionymi.

Funkcjonowanie, w nowej formule, doradztwo rolnicze w Polsce rozpoczęło od 1 stycznia 1991 roku.

I.4. Zalecenia raportu FAO z 1991r.

Misja FAO ^[4] przygotowywała swój raport w 1991 roku, tj. w pierwszych miesiącach funkcjonowania doradztwa rolniczego w Polsce w nowym kształcie organizacyjnym. Raport składał się z czterech części. W swej warstwie diagnostycznej i prognostycznej w przeważającej części pokrywał się z wcześniej omówionymi dokumentami.

W stosunku do innych wspomnianych opracowań dotyczących doradztwa rolniczego w Polsce szczególnie cenna jest część czwarta, będąca szczegółowym opisem działań w zakresie przeszkolenia personelu doradczego od szczebla centralnego aż do doradców terenowych. Przedstawiono propozycję priorytetowych programów szkoleń kadr doradczych. Przy opracowywaniu schematów szkoleń przyjęto zasadę szkolenia trenerów.

II. DOKONANIA LAT 1991-1995

W latach 1991-1995 doradztwo rolnicze w Polsce otrzymało znaczącą, bezwrotną pomoc od rządów krajów zachodnich. Pozwoliło to bardzo szybko zreorganizować służby doradcze i w znacznym stopniu dostosować ich działanie do potrzeb wyrażanych przez rolników, jak również do potrzeb aktualnie realizowanej polityki rolnej.

W ramach pomocy zagranicznej dla doradztwa rolniczego w Polsce szczególną rolę odegrały dwa programy:

- Polsko-Amerykański Program Doradztwa Rolniczego (PAPDR) w pełni finansowany ze środków budżetowych Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej,
- program PHARE czerpiący środki z zasobów krajów Unii Europejskiej.

II.1.1. Polsko-Amerykański Program Doradztwa Rolniczego

Polsko-Amerykański Program Doradztwa Rolniczego skoncentrował swoje działania przede wszystkim na szczeblu lokalnym. Za największy sukces Programu można uznać wywarcie wyraźnego wpływu na zmiany mentalności doradców, a tym samym i rolników. Obecnie doradcy już znacznie rzadziej mówią, że coś jest niemożliwe, a raczej szukają rozwiązań omijających istniejące bariery.

W ciągu pięciu lat realizacji projektu, przez pół roku w 43 ODR przebywało po dwóch amerykańskich specjalistów, jeden ekonomista i jeden doradca ogólnorolny. Długi okres pracy w każdym z ODR pozwalał amerykańskim specjalistom wywrzeć istotny wpływ na pracę całych zespołów, a w szczególności w zakresie:

- zarządzania organizacją doradczą,
- budowania programów doradczych z udziałem rolników (rady społeczne),
- ekonomiki rolnictwa z uwzględnieniem sporządzania biznes planów,
- metodyki pracy doradczej,
- kształtowania umiejętności przywódczych,
- pracy z młodzieżą (4-H).

Codzienna praca przez pół roku doradców z USA w ODR dawała więcej niż szereg krótkoterminowych szkoleń. Istotnym w pracy amerykańskich doradców było to, że koncentrowali się oni przede wszystkim na problemach wyrażanych i nurtujących społeczności lokalne.

Na szczególne podkreślenie zasługuje zorganizowanie w bardzo dużej skali szkoleń w zakresie sporządzania biznes planów ^[3]. Umiejętność ta stała się bardzo potrzebna w okresie transformacji i modernizacji rolnictwa w aspekcie udzielania dotowanych z budżetu państwa kredytów preferencyjnych dla sektora rolnego.

II.1.2. Program PHARE

Ogólna kwota środków przeznaczonych w latach 1991-1993 w ramach programu PHARE, na szeroko rozumiane doradztwo rolnicze, zamknęła się sumą 5 150 000 ECU, co można zobrazować, jako kwotę odpowiadającą w przybliżeniu około 1/4 rocznych nakładów na państwowe doradztwo rolnicze w skali całej

Polski. Należy jednak zaznaczyć, że z wyżej wymienionych środków realizowano także projekty skierowane bezpośrednio do rolników.

Biorąc pod uwagę zasięg oddziaływania, pomoc otrzymywana w ramach Programu PHARE miała wymiar ogólnopolski, jak i lokalny. W tym pierwszym wymiarze pomoc skupiała się głównie na pomocy technicznej, w formie opracowań eksperckich, wskazujących kierunki dalszego doskonalenia doradztwa rolniczego, realizacji programów edukacyjnych dotyczących konkretnych branż, czy kierunków produkcji, jak i szkoleń dotyczących tych obszarów działania doradztwa, które są najważniejsze z punktu widzenia potrzeb wyrażanych przez rolników. Przykładami tego typu działań są:

- raport dotyczący systemu intelektualnego wspierania rozwoju wsi i rolnictwa, w skład którego zaliczono badania rolnicze, średnie i wyższe szkolnictwo rolnicze oraz doradztwo rolnicze,
- raport dotyczący reorganizacji Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie, jednostki wspierającej działania szkół rolniczych i ODR,
- projekt ustawy o systemie państwowego doradztwa rolniczego,
- wyjazdy studyjne do krajów Unii Europejskiej dla doradców rolniczych,
- szeroki zakres szkoleń dla doradców, m.in. w zakresie:
 - stowarzyszenia Polski z Unią Europejską,
 - nowoczesnego zarządzania gospodarstwami,
 - metodyki planowania regionalnego rozwoju rolnictwa,
 - przedsiębiorczości na obszarach wiejskich,
 - sanitacji obszarów wiejskich.

Aktualnie w przygotowaniu są szkolenia w zakresie marketingu w rolnictwie, którymi zostaną także objęci doradcy rolniczy.

W wymiarze lokalnym pomoc dotyczyła przede wszystkim ekspertyz dla wybranych branż i kierunków produkcji, jak np. mleczarstwo, drobiarstwo, trzoda chlewna, ziemniaki, nasiennictwo, jak również realizacji szkoleń i programów edukacyjnych dla różnych grup rolników na szczeblu regionów.

II.1.3. Inne programy pomocowe

Zasięg programów pomocowych realizowanych ze środków bilateralnych poszczególnych krajów był znacznie węższy. Wskazać tu jednak należy na pomoc Danii, której wkład był szczególnie istotny w początkowym okresie tworzenia nowego systemu doradztwa rolniczego w Polsce. Wizyty studyjne w Duńskim Centrum Doradztwa Rolniczego w Skejby wszystkich nowych dyrektorów ODR oraz przewodniczących społecznych rad doradztwa rolniczego wywarły duży wpływ na rozwój doradztwa w Polsce, a także zaowocowały w efekcie utworzeniem Krajowej Rady Doradztwa Rolniczego (KRDR), jako ciała doradczego Ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej.

Wśród innych krajów wspomagających w tym okresie rozwój doradztwa rolniczego w Polsce wspomnieć należy Niemcy, Irlandię, Francję, Anglię i Holandię.

II.2. Tendencje przemian w doradztwie rolniczym w latach 1991-1995

II.2.1. Reorientacja programowa ODR

Zmianie formy organizacyjnej państwowego doradztwa rolniczego towarzyszyła także reorientacja programowa. Priorytetowymi stały się programy doradcze poświęcone zagadnieniom ekonomii, rynku rolnego i informacji. W kolejnych latach zaczęto również realizować programy z zakresu doradztwa socjalno-bytowego, rozwoju przedsiębiorczości w rolnictwie, rozwoju społeczności lokalnych, wielofunkcyjnego rozwoju wsi i rolnictwa, alternatywnych źródeł dochodów, ekologicznych metod gospodarowania w rolnictwie [2].

Szybka reorientacja programowa w zakresie doradztwa ekonomicznego dokonała się wskutek działania dwójakiego rodzaju presji:

- po pierwsze, rolnicy napotykać barierę w zbycie zaczęli zwracać coraz większą uwagę na zwiększanie zysków poprzez obniżanie kosztów,
- po drugie, instytucje finansowe zaczęły wymagać od ubiegających się o kredyt rolników przedstawiania rzetelnych biznes planów projektowanych przedsięwzięć.

Od początku działania ODR gwałtownie wzrosło zapotrzebowanie rolników na doradztwo ekonomiczne. Z tego względu rozpoczęto szeroko zakrojone szkolenia w tym zakresie. Wskutek czego w latach 1992-1993 ODR były praktycznie jedynymi instytucjami mogącymi w skali masowej wspomagać rolników w przygotowywaniu biznes planów. Możliwości takich nie miały w tym okresie nawet banki.

Ogromnego wysiłku dokonały ODR w zakresie zbierania informacji rynkowej, tak niezbędnej do podejmowania decyzji produkcyjnych. Prace te są również realizowane w ramach działów ekonomicznych, a także są wykorzystywane systematycznie przez różne agendy rządowe, jak np. Agencja Rynku Rolnego, Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, organizacje społeczno-zawodowe rolników, prasa, radio, TV.

W okresie transformacji ustrojowej obok wyżej zarysowanych obszarów działania doradztwa rolniczego niezwykle istotnymi jawią się także wszelkie przedsięwzięcia powodujące zmiany w mentalności rolników, ich postawach i sposobach myślenia, a przede wszystkim szybkości dostosowywania się do zmieniającej się rzeczywistości. Zadania tego typu także zaczęły realizować ODR.

Na obszarach, gdzie w strukturze użytkowania ziemi notowano duży udział **PGR ODR** bardzo silnie zaangażowały się w procesy restrukturyzacji, współpracując z Agencją Własności Rolnej Skarbu Państwa.

We współpracy z Agencją Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa **ODR** zaczęły realizować zadania związane z przekształceniami strukturalnymi w rolnictwie i jego otoczeniu.

II.2.2. Uspołecznienie doradztwa rolniczego

W celu lepszego dostosowania programów realizowanych przez **ODR** do aktualnych potrzeb rolników zapoczątkowano proces uspołeczniania doradztwa rolniczego. We wszystkich województwach powołano **Spółeczne Rady Doradztwa Rolniczego (SRDR)**. Rolnicy zostali bezpośrednio włączeni w proces tworzenia programów doradczych i hierarchizacji zadań realizowanych przez **ODR** na bazie faktycznych, własnych potrzeb. W ten sposób treści merytoryczne przekazywane przez **ODR** z każdym rokiem stają się coraz bardziej dostosowane do potrzeb wyrażanych przez rolników.

III. KIERUNKI ROZWOJU DORADZTWA ROLNICZEGO W POLSCE.

Ewolucja charakteru państwowego doradztwa rolniczego winna odbywać się w kierunku systemu nadzorowanego przez rolników. Proces ten jednak nie powinien odbywać się bez wyraźnego, jednoznacznego zaangażowania się rolników. Rolę taką, jednakże w ograniczonym zakresie, pełnią obecnie z coraz większym powodzeniem **SRDR** i **KRDR**.

W okresie transformacji ustrojowej rolnictwa i jego otoczenia doradztwo rolnicze powinno być nadal w gestii państwa, przy zachowaniu finansowania z budżetu.

Należy sądzić, że wskutek przemian zachodzących na obszarach wiejskich akcenty w działalności doradztwa ulegną w najbliższych latach zmianie i w znacznie większym stopniu będzie ono dotyczyć szeroko rozumianej problematyki wiejskiej. Zmiana w przedmiotowym zakresie działania z rolniczego na wiejskie powinno odbywać się szybciej, niż zmiany w strukturze agrarnej i w instytucjonalnej infrastrukturze otoczenia wsi i rolnictwa. Doradztwo rolnicze, z tytułu pełnionych funkcji, powinno bowiem także inspirować, wywoływać i propagować zmiany w życiu społecznym i gospodarczym na obszarach wiejskich.

Najważniejszymi obszarami działania doradztwa rolniczego w najbliższej przyszłości będą:

1. Wskazywanie alternatywnych źródeł dochodów (np. agroturyzm, usługi, rzemiosło, rękodzielnictwo).

2. Kreowanie drobnej przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w aspekcie wielofunkcyjnego rozwoju wsi i rolnictwa (doradztwo tego typu winno być świadczone dla rolników poszukujących dodatkowych źródeł dochodu, chcących zająć się biznesem rodzinnym. Nie uważamy natomiast za stosowne, aby ODR były zobowiązane do doradzania i przygotowywania biznes planów dla przedsiębiorstw o dużej skali działalności gospodarczej).
3. Doradztwo ekonomiczne we wszelkich jego wymiarach.
4. Wyszukiwanie i kształcenie liderów w wiejskich społecznościach lokalnych.
5. Przygotowywanie i realizowanie regionalnych programów rozwoju rolnictwa, jego infrastrukturalnego otoczenia oraz wiejskich społeczności lokalnych.
6. Przekwalifikowywanie i przygotowywanie rolników do wykonywania zawodów poza rolniczych.
7. Doradztwo socjalno-bytowe i prawne.
8. Praca z młodzieżą wiejską.

Jednym z najistotniejszych zagadnień, szczególnie wartym podkreślenia z punktu widzenia stowarzyszenia z **Unią Europejską**, jakim w najbliższym czasie powinno zająć się doradztwo rolnicze jest powszechne wdrażanie *rachunkowości rolniczej* w gospodarstwach indywidualnych. Są co najmniej dwie przyczyny, z powodu których szerokie upowszechnienie rachunkowości powinno nastąpić jak najszybciej:

- stworzenie podstawy do wyższej efektywności już obecnie realizowanego doradztwa ekonomicznego,
- przygotowanie rolników do wprowadzenia w przyszłości powszechnego podatku dochodowego także w gospodarstwach rolniczych.

IV. PODSUMOWANIE

Podjęte przez Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej działania w ogólnych ramach zgodne były z zaprezentowanym w 1990 roku raportem pt. „Strategia Rolna dla Polski”, jak i innymi opracowanymi w tym czasie dokumentami.

Utworzenie w Polsce państwowego systemu doradztwa rolniczego odbyło się przy bardzo dużym intelektualnym wsparciu głównie krajów Unii Europejskiej i USA. Dzięki wykorzystaniu obcych doświadczeń udało się w Polsce uniknąć wielu zagrożeń. Nie oznacza to jednak, że na drodze budowy nowoczesnego, sprawnie funkcjonującego systemu nie występują bariery.

Mając świadomość tych trudności Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej podjęło działania wspomagające ODR przede wszystkim w trzech następujących płaszczyznach:

- szkoleniu doradców,
- doposażaniu ODR w niezbędny sprzęt,
- zainicjowaniu tworzenia systemu informacji rolniczej.

Doskonalenie zawodowe doradców rolniczych jest jednym z istotniejszych aktualnie problemów, szczególnie gdy się dokładnie przeanalizuje strukturę zatrudnienia w ODR i stwierdzi, że tylko około 60% doradców posiada wyższe wykształcenie, z czego około 85% jest absolwentami uczelni rolniczych. Absolwenci innych uczelni, w tym tak potrzebni obecnie ekonomiści i prawnicy są reprezentowani w ODR bardzo nielicznie.

W ciągu minionych ponad czterech lat ODR znacznie okrzepły i uzyskały dużo większy zakres akceptacji ze strony rolników niż miało to miejsce w 1991 roku. Pozycję tę ODR zdobyły coraz lepszym realizowaniem programów doradczych. Wielce pozytywną rolę w tym procesie odegrały także **Spółeczne Rady Doradztwa Rolniczego**, tak na szczeblu wojewódzkim jak i krajowym. **SRDR** silnie włączyły się w procesy kreowania programów doradczych na szczeblu województw opierając się na aktualnych priorytetach formułowanych przez rolników. Dała się wyraźnie zauważyć prawidłowość, że w tych województwach w których prężnie funkcjonują **SRDR** utożsamiające się z działalnością i programami realizowanymi przez ODR te ostatnie są lepiej oceniane przez rolników i doceniane przez władze lokalne.

Reasumując, do najpoważniejszych barier i zagrożeń stojących na drodze dalszego, stabilnego rozwoju doradztwa rolniczego zaliczyć można:

- brak ustawowej regulacji statusu organizacji doradczej i jej pracowników,
- zbyt niska ranga zespołu doradztwa rolniczego w strukturze organizacyjnej Ministerstwa Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej,
- ciągle zbyt niski poziom umiejętności fachowych doradców rolniczych,
- brak logicznie zorganizowanego i funkcjonującego systemu doskonalenia zawodowego doradców rolniczych pozwalającego ustawicznie podnosić umiejętności fachowe doradców,
- niestabilną sytuację finansową ODR,
- niskie płace doradców,
- nakładanie nowych zadań bez zwiększania środków dla ODR na ich realizację,
- ciągle słabe więzi współpracy z nauką i szkołami rolniczym,
- brak kompleksowego systemu informacji,
- narastające obciążanie ODR typowymi pracami administracyjnymi i biurokratycznymi,

- przedstawianie idei tworzenia izb rolniczych jako alternatywy dla **ODR**,
- słabe zrozumienie w kręgach decydentów dla roli doradztwa rolniczego w kreowaniu przemian w rolnictwie, jego otoczeniu i w społecznościach wiejskich.

Pomimo dotychczasowych sukcesów w reformowaniu doradztwa sytuacja taka rodzi zagrożenia dla dalszego jego harmonijnego rozwoju, a co za tym idzie sprawnej realizacji procesów restrukturyzacji i modernizacji rolnictwa oraz dostosowywania rolnictwa i jego otoczenia do wymogów gospodarki rynkowej jak i przyszłego członkostwa w Unii Europejskiej.

LITERATURA:

- [1] An agricultural strategy for Poland, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington 1990.
- [2] Drygas M.: Doradztwo rolniczo-ekonomiczne wobec wymagań współczesnego rolnictwa. [w:] Ekonomisci rolnictwa i agrobiznesu wobec wyzwań współczesnego rolnictwa. I Kongres Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Poznań 1994.
- [3] Drygas M., West D.A., Bahn D.A., : Agricultural economics in Eastern Europe: the Extension experience in Poland, Choices, Washington, Third Quarter 1993.
- [4] Guidelines for the further development of the agricultural extension system in Poland, FAO, Rome 1991
- [5] Selekcja nowych kadr dla nowych organizacji doradczych rolniczych. Wnioski z seminarium, COOiPwR, Poznań 1990.
- [6] Sobering F.: Polski system ODR. Projekt zamierzeń do dyskusji. Plan bazowy-rozszerzony, Warszawa 1990.
- [7] Zakres działania doradztwa rolniczego. Materiał powielony, MRiGŻ, Warszawa 1990.

ANDRZEJ PIOTR WIATRAK
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie

STAN I KIERUNKI ROZWOJU OŚWIATY DOROSŁYCH DLA POTRZEB ROLNICTWA W POLSCE

1. Uwarunkowania rozwoju oświaty dorosłych na wsi

Wykształcenie ludności pracującej w rolnictwie pozostaje nadal bardzo niskie. W 1992 roku aż 63,5% rolników miało wykształcenie na poziomie podstawowym i niepełnym podstawowym, 23,2% - zasadnicze zawodowe, 12,4% - średnie i tylko 0,9% wyższe. Poziom wykształcenia ludności wiejskiej w porównaniu z ludnością rolniczą jest wyższy, ale w stosunku do ludności miejskiej występują również duże różnice. I tak np. wykształcenie średnie i wyższe łącznie ma 2,5 raza więcej ludności miast niż wsi⁽¹⁾. Niski poziom wykształcenia ludności wiejskiej, a zwłaszcza ludności rolniczej oraz „starzenie się” wiedzy i zmieniające się technologie wyznaczają konieczność kształcenia ustawicznego. Ma to szczególne znaczenie w warunkach polskich, w okresie transformacji gospodarki i jej restrukturyzacji, bezrobocia na wsi⁽²⁾ oraz przechodzenia do systemu gospodarki rynkowej. Dotyczy to wszystkich działów i gałęzi gospodarki, w tym i rolnictwa oraz całej gospodarki żywnościowej. Biorąc pod uwagę te uwarunkowania jest potrzeba kształtowania nawyku uczenia się przez całe życie.

Edukacja ustawiczna oznacza trwanie kształcenia przez wiele lat, przez całe życie człowieka, tak aby był przystosowany do życia w zmieniającym się świecie. „*Kształcenie ustawiczne integruje w jednej strukturze różne formy edukacji:*

- (1) zob. J. Krosny: Kształcenie dla pracujących dla potrzeb wielofunkcyjnego rozwoju. „*Biuletyn Pedagogiczny Oświaty Rolniczej*” 1994, nr 1, s. 11.
- (2) Na wsi polskiej - podobnie jak i w miastach - występuje bezrobocie. Są różne szacunki dotyczące bezrobocia na wsi, przy czym obszar zmienności zawiera się w przedziale od 600 tys. osób do 1 400 tys. osób bezrobotnych, w tym ponad 100 tys. osób, które poprzednio pracowało w PGR (por. A. Szemberg: Demografia a struktura agrarna. Warszawa 1994 - maszynopis referatu na konferencję IERiGŻ pt.: „*Stan i perspektywy rozwoju polskiego rolnictwa*” oraz Założenia polityki społeczno-gospodarczej dla wsi i rolnictwa i gospodarki żywnościowej do roku 2000. MRiGŻ, Warszawa 1994).

uczenie się (w szkole), uczestnictwo w zajęciach pozalekcyjnych i pozaszkolnych, samokształcenie i samowychowanie, naukę przez pracę, twórczość artystyczną, odbiór treści sztuki, zabawę, rekreację i inne. Obejmuje ono działalność edukacyjną zinstytucjonalizowaną i niezinstytucjonalizowaną - dokonującą się w sposób naturalny w środowisku życia i pracy człowieka”⁽³⁾.

Realizacja kształcenia ustawicznego wymaga innego podejścia do procesu kształcenia w szkole. Zadaniem głównym nie może pozostawać przekazywanie wiedzy, ale przygotowanie ucznia do samodzielnego uczenia się, w tym do doskonalenia i doksztalcenia⁽⁴⁾. Często - tak jak obecnie w Polsce - zachodzi potrzeba poszerzenia tych umiejętności, a nawet ich zmiany. W związku z tym w systemie oświaty należy szerzej niż dotychczas uwzględnić pozaszkolną oświatę (szkolenia i doradztwo). Obecnie formalne powiązanie między szkolną i pozaszkolną oświatą jest minimalne, a doradztwo nie zawsze jest traktowane jako forma edukacji. System taki jest niewłaściwy, gdyż nie pozwala w pełni zintegrować wszystkich działań edukacyjnych na wsi i wobec rolnictwa. Kształcenie zawodowe, w tym i kształcenie praktyczne, umożliwia przygotowanie do pracy w określonej dziedzinie wraz z podstawowymi umiejętnościami, które są utrwalane w czasie pracy i doksztalcenia zawodowego. Wszystko to powoduje, że istnieje potrzeba ściślejszego niż dotychczas powiązania szkolnej i pozaszkolnej oświaty. Powinien to być system wspólny, wzajemnie się uzupełniający, wynikający z potrzeb zmieniającego się rynku pracy i środowiska lokalnego oraz ze zmian zachodzących na skutek zastosowań nowych technologii i upowszechniania wyników badań w praktyce.

Kształcenie ustawiczne i oświata dorosłych wzajemnie zachodzą na siebie, stwarzając możliwości kontynuowania oraz uzupełniania wykształcenia, zdobywania zawodu lub jego zmiany. W treściach kształcenia dorosłych można wyodrębnić pięć integralnych zakresów⁽⁵⁾:

1. Kształcenie wyrównawcze, obejmujące programy i formy szkolne,
2. Doskonalenie zawodowe i specjalistyczne (łącznie z uzyskaniem nowych kwalifikacji),
3. Działalność na rzecz zdrowia, opieki społecznej i życia w rodzinie,
4. Wychowanie obywatelskie, społeczne i polityczne,
5. Rozwijanie osobowości poprzez treści humanistyczne i wartości sztuki, aktywność i twórczość amatorską.

(3) T. Aleksander: Kształcenie ustawiczne (w:) „*Pedagogika społeczna*”. Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1993, s. 284.

(4) Zob. J. Krosny: Potrzeby i stan kształcenia ustawicznego w rolnictwie. „*Biuletyn Pedagogiczny Oświaty Rolniczej*” 1993, nr 2, s. 17 i następne.

(5) Por. J. Półturzycki: *Dydaktyka dorosłych*. WSiP, Warszawa 1991, s. 108-109.

Realizacja poszczególnych zakresów kształcenia sprzyja podnoszeniu kompetencji zawodowych, co odbywa się w trzech obszarach rozwoju osobowego: wiedzy, umiejętności i postaw⁽⁶⁾. Ważne jest więc przygotowanie ludzi do tego rodzaju kształcenia, potrzeb w tym zakresie oraz do poznania funkcji, które ono spełnia. W literaturze przedmiotu funkcje te różnie są ujmowane⁽⁷⁾, ale podstawowe z nich można sprowadzić do następujących:

1. **Funkcja wyrównawcza** (rekompensacyjna), pozwalająca wyrównać braki kształcenia szkolnego w celu przygotowania do wykonywanego dotychczas zawodu,
2. **Funkcja adaptacyjna**, ułatwiająca zrozumienie i przystosowanie się do stale zmieniających się warunków produkcyjnych i gospodarczych,
3. **Funkcja renowacyjna**, umożliwiająca odświeżenie i uzupełnienie wiedzy fachowej i ogólnej,
4. **Funkcja ekonomiczna**, wynikająca z potrzeb wzrostu dochodów ludności,
5. **Funkcja społeczna**, określająca stosunek człowieka do miejsca pracy i warunków życia oraz jego roli w społeczeństwie.

2. Formy oświaty dorosłych w rolnictwie

Podstawą prawną określającą zasady, warunki i formy podnoszenia kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego dorosłych w formach szkolnych i pozaszkolnych jest rozporządzenie Ministerstwa Edukacji Narodowej i Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 12 października 1993 roku (Dz. U., nr 103/1993). Rozporządzenie to nie określa jednak, w jaki sposób edukacja tego rodzaju ma przebiegać. Wymaga ono jeszcze uszczegółowienia poprzez wydanie dodatkowych przepisów resortowych, określających organizację i zasady pracy ośrodków doskonalenia zawodowego oraz innych placówek kształcenia ustawicznego. Dotyczy to również oświaty dorosłych organizowanej i nadzorowanej przez resort rolnictwa i gospodarki żywnościowej.

Kształcenie dorosłych w *formach szkolnych* (zarówno dla ludności wiejskiej, jak i miejskiej) odbywa się poprzez wieczorowe, zaoczne i eksternistyczne nauczanie w szkołach dla pracujących. Nauczanie to - uwzględniające specyfikę tego typu kształcenia - oparte jest obecnie głównie na podstawie programów nauczania z 1977 roku, które w szkołach dziennych w większości zostały już zmienione. W związku z tym istnieje potrzeba ich zmian i dostosowania do istniejącej sytuacji społeczno-gospodarczej w rolnictwie i jego otoczeniu. Zmia-

(6) Z.J. Przychodzeń: Zarys dydaktyki doskonalenia zawodowego w rolnictwie. Wyd. SGGW, Warszawa 1992, s. 23 i następne.

(7) Tamże, s. 26-32 oraz B. Wawrzyniak: Pozaszkolna oświata rolnicza - stani propozycje modelowe. „Młodzież, Kultura, Wieś” 1984, nr 3.

ny te jednakże powinny zależeć od polityki resortu rolnictwa i gospodarki żywnościowej w dziedzinie oświaty, w tym i kształcenia ustawicznego na wsi (wynikającego z rozporządzenia nr 103 z 1993 roku).

Z kolei kształcenie i doskonalenie zawodowe w formach pozaszkolnych realizowane dla ludności wiejskiej są głównie przez ośrodki doradztwa rolniczego (ODR) i w mniejszym stopniu przez instytucje pracujące na rzecz rolnictwa. W ostatnich latach prowadzenie działalności oświatowej na wsi rozpoczęły również organizacje społeczne, polityczne, samorządy terytorialne, związki zawodowe, organizacje kościelne, stowarzyszenia, fundacje i inne. Zgodnie jednak z przepisami MEN nadzór nad społecznym nurtem edukacji sprawuje kurator oświaty przy zachowaniu jego niezależności organizacyjnej.

Zakres tematyczny szkoleń i formy edukacji nie są jednolite w poszczególnych województwach. Zależy to od specyfiki i potrzeb danego regionu, wypracowanych metod działania kadry organizującej działalność edukacyjną itp. Zachodzące w Polsce w ostatnich latach przemiany społeczne i gospodarcze idące w kierunku gospodarki rynkowej, wymuszają wprowadzenie tematyki przygotowującej rolników do życia w nowych warunkach. W związku z tym obserwuje się ostatnio wzrost zainteresowania szkoleniami ekonomiki, przedsiębiorczości itp., kosztem zagadnień czysto technologicznych.

3. Stan oświaty rolniczej dla dorosłych

Kształcenie rolnicze i zawodów pokrewnych dla dorosłych w formach szkolnych odbywa się - o czym była już mowa - głównie na programach z 1982 roku w szkołach zasadniczych, technikach i szkołach policealnych. Zasięg tego typu edukacji jest nie duży i ma charakter malejący. Świadczyć o tym mogą następujące dane⁽⁸⁾:

Typ szkoły	Liczba uczniów w szkołach MRiGŻ dla pracujących
Zasadnicze szkoły zawodowe	176
Technika zawodowe na podbudowie	
- szkoły podstawowej	306
- szkoły zasadniczej	14 078
Policealne studia zawodowe	544
Średnie studia zawodowe	2 891
Razem	17 995

W roku szkolnym 1992/93 w szkołach dla dorosłych prowadzonych przez resort rolnictwa i gospodarki żywnościowej uczyło się jedynie około 18 tys. osób, z tego aż 78,2% w technikach zawodowych na podbudowie szkoły zasad-

(8) Szkolnictwo rolnicze w liczbach 1992/93. CDiEwR, Brwinów 1992

nicznej. Minimalne znaczenie mają zasadnicze szkoły dla pracujących, w których uczy się 0,9 % ogółu uczących się dorosłych oraz w technikach zawodowych na podbudowie szkoły podstawowej (1,7%). Z porównania danych dotyczących liczby uczących się w szkołach zasadniczych oraz w technikach na podbudowie szkoły podstawowej i szkoły zasadniczej wynika, że nabór dla tego typu szkół jest mały, a kształcą się jedynie ci, którzy zaczęli uczyć się zawodu rolniczego (jak i pokrewnych) już wcześniej. Pewną grupę uczniów kształcących się w zawodzie technika rolnika na podbudowie szkoły zasadniczej stanowią również absolwenci zespołów przysposobienia rolniczego, którzy do 1992 roku mogli kontynuować naukę w tej formie kształcenia. Liczba uczniów w szkołach dla pracujących jest przestrzennie zróżnicowana, od 29 w województwie łęknickim do 1 459 w województwie wrocławskim. Stopień tego zróżnicowania charakteryzują następujące dane⁽⁹⁾:

Liczba uczniów w szkołach MRiGŻ w województwie:	Województwa
do 150	ciechanowskie, częstochowskie, jeleniogórskie, koszański, krakowski, krośnierskie, legnickie, łódzkie, siedleckie, stępskie, tamobrzeskie;
151 - 300	białkopodlaskie, chełmskie, katowickie, konińskie, łomżyńskie, plockie, przemyskie, radomskie, rzeszowskie, sieradzkie, warszawskie, zielonogórskie;
301 - 500	bielskie, bydgoskie, elbląskie, gdańskie, gorzowskie, kieleckie, olsztyńskie, pilskie, piotrkowskie, poznańskie, suwalskie, szczecińskie, tarnowskie, wałbrzyskie, zamojskie;
501 - 1 000	białostockie, kaliskie, leszczyńskie, nowosądeckie, opolskie, ostrołęckie, skierniewickie, toruńskie, wrocławskie;
powyżej 1 000	lubelskie, wrocławskie.

Z przedstawionych danych - po wyeliminowaniu wpływu liczby ludności rolniczej - wynika, że korelacja między stopniem udziału rolnictwa w gospodarce województwa, a liczbą osób uczących się w szkołach rolniczych dla dorosłych jest ujemna. W województwach typowo rolniczych (np. w ciechanowskim, siedleckim, białkopodlaskim) mała liczba osób uczy się w tego typu szkołach, wzrasta natomiast znaczenie tej formy kształcenia w województwach o wysokim poziomie rozwoju rolnictwa. Obserwuje się przy tym powiązanie między liczbą uczniów w szkołach rolniczych dziennych i dla pracujących w poszczególnych

(9) Opracowanie własne na podstawie „Szkolnictwo rolnicze,” j.w.

województwach, co może świadczyć o pracy tych Oddziałów Oświaty Rolniczej i właściwym dostrzeganiu kształcenia w formach pozaszkolnych.

Podstawową formą kształcenia dla dorosłych w zawodach rolniczych i pokrewnych jest technik rolnik (52,9%), a następnie rolnik (14,8%), technik technologii żywności (11,5%) i technik ogrodnik (9,3%). Wśród szkół dla pracujących 79,5% stanowią technika zawodowe, 16,7% - szkoły zasadnicze i 3,8% - szkoły policealne. W wymienionych placówkach kształcenie to odbywa się w formie wieczorowej w 57,6% szkołach, a w formie zaocznej - w pozostałych 42,4% szkół (por. tab. 1).

Tabela 1.

Liczba szkół dla pracujących w roku szkolnym 1992/93

Zawód	Zasadnicze		Technikum		Policealne		Razem
	wieczorowe	zaoczne	wieczorowe	zaoczne	wieczorowe	zaoczne	
w szkołach MRIGŻ							
Technik rolnik	–	–	114	69	–	3	186
Rolnik	34	15	–	–	–	–	49
Technik ogrodnik	–	–	18	10	–	5	33
Technik mechanizacji rolnictwa	–	–	15	8	–	–	23
Rolnik mechanizator	1	2	–	–	–	–	3
Technik melioracji wodnych	–	–	–	1	–	–	1
Technik ekonomista	–	–	–	5	2	3	10
Technik technologii żywności	–	–	2	–	–	–	2
w szkołach MEN							
Technik rolnik	–	–	6	1	–	–	7
Rolnik	3	1	–	–	–	–	4
Technik ogrodnik	–	–	1	–	–	–	1
Technik technologii żywności	–	–	13	27	–	–	40
Technik chemik -analiza środków spożywczych	–	–	–	–	–	1	1

Zawód	Zasadnicze		Technikum		Policealne		Razem
	wieczorowe	zaoczne	wieczorowe	zaoczne	wieczorowe	zaoczne	
Operator urządzeń spożywczych	1	4	–	–	–	–	5
OGÓŁEM	39	22	168	121	2	12	365

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: „Szkolnictwo rolnicze w liczbach 1992/93”. CDiEwR, Brwinów 1992.

4. Formy edukacyjne realizowane przez Ośrodki Doradztwa Rolniczego

Ośrodki Doradztwa Rolniczego w swojej bieżącej pracy zajmują się również pozaszkolną oświatą rolniczą, umożliwiając rolnikom i mieszkańcom wsi i zdobywanie wiedzy i nowych kwalifikacji oraz doskonalenie umiejętności zawodowych. Działalność w tym zakresie odbywa się przede wszystkim w następujących formach:

1. Kształcenie zawodowe umożliwiające zdobywanie kwalifikacji drogą kursową,
2. Przysposobienie rolnicze,
3. Szkolenia specjalistyczne,
4. Nowe formy edukacyjne.

Kursy mechanizacyjne (kombajnistów, operatorów sprzętu rolniczego), kursy chemizacyjne oraz kursy kwalifikacyjne, przygotowujące do egzaminów na tytuły kwalifikacyjne na poziomie robotnika wykwalifikowanego są podstawowymi formami kształcenia kursowego. Podkreślić przy tym należy, że przygotowanie na tytuł kwalifikacyjny robotnika wykwalifikowanego w ostatnich latach nie jest zbyt popularne. Wynika to z liberalizacji przepisów prawnych w zakresie obrotu ziemią i braku wymogu kwalifikacji rolniczych. W związku z tym nie ma dużego zainteresowania ze strony rolników do zdobywania wiadomości fachowych.

Przysposobienie rolnicze (PR) - wieloletnia i sprawdzona forma edukacji rolniczej od połowy lat dwudziestych XX wieku - zamiera w większości województw. Utrzymują ją tylko ODR-y, które mają duże doświadczenia i wypracowane metody szkoleń. Jednakże w wielu województwach prowadzone są tylko zespoły II stopnia i nie prowadzi się już nowego naboru. Tej formie pracy z młodzieżą nie pomogło cytowane już rozporządzenie MEN i MPiPS, a nawet jej zaszkodziło. W wyniku tego rozporządzenia pozbawiono absolwentów PR drożności szkoleniowej. Szkolenie to nie kończy się bowiem obecnie egzaminem państwowym i nie daje uprawnień do kontynuowania nauki w technikum rolni-

czym na podbudowie szkoły zasadniczej. W niektórych jednak województwach - jak wynika z rozmów z pracownikami ODR - osoby kończące zespoły przysposobienia rolniczego, mają w dalszym ciągu możliwość kontynuowania edukacji rolniczej na dotychczasowych zasadach.

Szkolenia specjalistyczne prowadzone są w zależności od potrzeb i w związku z tym zakres tematyczny organizowanych szkoleń jest szeroki. Obecnie szkolenia te dotyczą przede wszystkim następujących zagadnień:

- zagadnień ekonomicznych związanych z ustaleniem opłacalności danego kierunku produkcji,
- przetwórstwa rolno-spożywczego,
- przedsiębiorczości i finansów,
- ekologii i ochrony środowiska,
- produkcji żywności o podwyższonym standardzie,
- gospodarstwa domowego,
- alternatywnych źródeł dochodów (alternatywne uprawy i chów zwierząt, agroturystyka itp.)

Z wymienionych grup tematycznych największą popularnością cieszą się szkolenia z agroturystyki, które są realizowane we wszystkich województwach. Tymczasem szerszą działalność w tej dziedzinie ma szansę rozwinąć się jedynie na 1/3 terytorium kraju. Wynika to więc z mody.

Pozytywnym zjawiskiem, obserwowanym w wielu województwach, jest poszukiwanie przez ODR-y nowych form edukacyjnych, aktywizujących młodzież wiejską. Wśród tych form na wyróżnienie zasługują następujące:

1. *Wiejskie Ośrodki Rodzinne*, utworzone na bazie PR, zajmujące się kształceniem zawodowym młodzieży pozostającej na wsi i nie podejmującej nauki w szkołach ponadpodstawowych (w woj. opolskim),
2. *Kluby Rolnika*, w których w ciągu 3 lat przewiduje się cykl szkoleń na tematy: nowoczesne technologie produkcji rolniczej, agrobiznes, rolnictwo ekologiczne, racjonalne żywienie rodziny, a także prowadzenie działalności gospodarczej oraz kulturalno-rozrywkowej (woj. kaliskie),
3. *Młodzieżowe Zespoły Wiejskie* - grupy młodzieży 10-15 osobowe tworzone na 1 okres jesienno-zimowy (woj. siedleckie).

Wszystkie wymienione formy wywodzą się z zespołów PR i realizują właściwy ich program szkoleniowy. Jednakże nie nazwa jest istotna, ale to że nie pozostawia się młodzieży wiejskiej samej sobie i podejmuje się próby jej aktywizacji oraz nakłaniania do zdobywania wiedzy.

Ponadto - oprócz działalności edukacyjnej organizowanej przez ODR - istnieją również inne formy kształcenia ogólnego i zawodowego na wsi. Uwzględnić tutaj należy przede wszystkim uniwersytety ludowe (różne ich formy i rodza-

je) oraz działalność edukacyjną wśród uczniów wiejskich szkół podstawowych oraz zasadniczych i średnich szkół rolniczych w ramach klubów 4-H. Podkreślić przy tym należy, że w realizacji tych form uczestniczą również pracownicy ODR-ów.

5. Potrzeby edukacyjne wsi

Przemiany dokonujące się w Polsce w obecnym okresie powodują przejmowanie przez wieś nowych funkcji, odbiegających od jej tradycyjnego charakteru. Wymaga to stopniowego odchodzenia od zawodów tradycyjnych (związanych z rolnictwem) na rzecz innych, bardziej specjalistycznych, usługowych związanych z otoczeniem rolnictwa lub nawet pozarolniczych. Wielofunkcyjny rozwój wsi wiąże się z powstaniem nowych miejsc pracy, umożliwiających zatrudnienie w zawodach, których dawniej na wsi nie spotykało się. Sytuacja ta wymaga nasilenia działań edukacyjnych przygotowujących ludność do życia i pracy w nowych warunkach. Zadania te można realizować poprzez różne formy oświaty pozaszkolnej, z uwagi na możliwość szybkiego dostosowania programów nauczania do aktualnych potrzeb danego regionu i przygotowania do nowych zawodów miejscową ludność⁽¹⁰⁾.

Główne kierunki działań edukacyjnych w tym zakresie są następujące:

1. Kształcenie mające na celu rozwijanie przedsiębiorczości u rolników i zdolności dostosowania się do warunków gospodarki rynkowej,
2. Kształcenie zawodowe umożliwiające zdobycie kwalifikacji rolniczym osobom, które ich do tej pory nie posiadają, a wraz z tym opracowanie nowych programów kursów kwalifikacyjnych lub też nowelizacji i uaktualnienia istniejących,
3. Szkolenie zawodowe związane z otoczeniem rolnictwa, a zwłaszcza działalności związanej z prowadzeniem przetwórstwa produktów rolnych, handlu, usług oraz poszukiwań przez rolników dodatkowych źródeł dochodu,
4. Przekwalifikowanie się rolników i zdobywanie kwalifikacji nierolniczych, jakie przeciwdziałanie bezrobociu i zachęta do przemian strukturalnych wsi i rolnictwa,
5. Edukacja ogólna (obywatelska, samorządowa, wychowanie do życia w rodzinie itp.), która rozwija zainteresowania osobiste i intelektualne, propaguje wartości humanistyczne oraz tradycje kultury.

(10) Zob. A.P. Wiatrak: Kształcenie dla wsi w warunkach wielofunkcyjnego jej rozwoju. „*Biuletyn Pedagogiczny Oświaty Rolniczej*” 1993, nr 1, s. 25 i następne.

Realizacja przedstawionych zadań wymaga większego niż dotychczas zintegrowania działalności szkół rolniczych i ODR-ów na rzecz oświaty dorosłych. Szczególnie powinno to być widoczne na szczeblu regionalnym. Chodzi tutaj o udostępnianie - w szerszym niż dotychczas zakresie - bazy lokalowej szkół do prowadzenia szkoleń kursowych. Większy też powinien być udział nauczycieli szkół rolniczych jako wykładowców na kursach i egzaminatorów w pracach komisji egzaminacyjnych. Korzystne dla edukacji byłoby również stworzenie możliwości zatrudnienia doradców w szkołach w charakterze nauczycieli, gdyż większość z nich ma przygotowanie pedagogiczne. Dotyczy to zwłaszcza zezwolenia na uczestnictwo doradców w zaliczaniu uczniowskich praktyk oraz możliwości wprowadzenia prac dyplomowych uczniów - pod opieką nauczyciela i doradcy ODR - o charakterze wdrożeniowym⁽¹¹⁾.

Tak szeroko zakrojony program edukacyjny wymaga wydatkowania ogromnych środków finansowych, pochodzących głównie z budżetu państwa. Środki te są najczęściej rozproszone i znajdują się w gestii wielu urzędów centralnych. Aby wykorzystać je w sposób najbardziej racjonalny, pożądana jest koordynacja działań międzyresortowych oraz wspólne planowanie i realizacja zadań.

6. Oczekiwania ODR w zakresie oświaty pozaszkolnej

Ośrodki Doradztwa Rolniczego kierują pod adresem Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie, aby aktywnie uczestniczyło w rozwoju oświaty pozaszkolnej na wsi i jej koordynacji. Oczekiwania te dotyczą głównie następujących zagadnień⁽¹²⁾:

1. Działalności programowej

a. uaktualnienie istniejących programów na tytuły kwalifikacyjne z zakresu:

- rolnik,
- ogrodnik (sadownik, warzywnik, szkółkarz, kwiaciarz),
- pszczelarz,
- rybak śródlądowy;

b. nowelizacji pozostałych kursów z zakresu:

- chemizacji rolnictwa,
- bhp w rolnictwie;

c. opracowanie nowych programów szkolenia z zakresu:

- zielerstwa,
- wikliniarstwa,

(11) Ciekawe doświadczenia z tego zakresu posiada województwo elbląskie (zob. B. Romanowska: Oświata szkolna, pozaszkolna i doradztwo w woj. elbląskim. "Biuletyn Pedagogiczny Oświaty Rolniczej" 1994, nr 3, s. 42-47).

(12) Wynika to z analiz przeprowadzonych przez krakowski Oddział CDiEwR.

- urządzenia i pielęgnacji terenów zielonych,
 - alternatywnych źródeł dochodu (nowe uprawy i chów zwierząt),
 - uprawnień rzeczoznawców chorób pszczelich,
 - obrotu towarowego w handlu zagranicznym,
 - szkoły liderów - programu aktywizacji społeczno-gospodarczej mieszkańców wsi;
- d. Problematyka i metodyka kształcenia absolwentów różnych form szkolnych szkolnictwa rolniczego.
2. Produkcja środków dydaktycznych dla potrzeb pozaszkolnej oświaty na wsi.
3. Działalność szkoleniowa i informacyjna dla kadry doradczej ODR:
- szkolenie w zakresie pobudzania przedsiębiorczości w społeczności wiejskiej,
 - szkolenie doradców terenowych w zakresie metodyki przekazywania wiedzy dotyczącej wszystkich aspektów życia w rodzinie,
 - szkolenie doradców ODR w zakresie agroturystyki;
4. Badania i analizy z zakresu pozaszkolnej oświaty na obszarach wiejskich.

7. Uwagi końcowe

Z dotychczasowych rozważań wynika, że istnieje potrzeba aktywnej polityki w dziedzinie edukacji dorosłych na wsi oraz powiązania jej ze szkolną oświatą i doradztwem rolniczym. Jest to konieczne do zharmonizowania działań z potrzebami występującymi w tym zakresie na wsi. Podstawową rolę w tych działaniach powinno spełniać Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, jako organ realizujący ściśle określone zadania wobec wsi i rolnictwa. Zadania te są wyznaczone przez realizowaną politykę rolną i politykę wobec wsi, a z tej polityki powinny wynikać priorytety wobec edukacji rolniczej. Priorytety te z kolei wyznaczają kierunki działań i rozwoju pozaszkolnej oświaty rolniczej.

Podstawowa grupa mieszkańców wsi zajmuje się rolnictwem, dla którego prowadzenia - zgodnie z obowiązującym prawem - nie potrzeba kwalifikacji rolniczych. Wymaga to zmiany, a zwłaszcza jeśli planuje się zmiany w kształceniu dla potrzeb wsi. W „Strategii dla Polski” mówi się, że ludność wiejska zostanie objęta różnymi formami kształcenia i szkoleń, które będą umożliwiały wielofunkcyjne zagospodarowanie obszarów wiejskich. W związku z tym konieczne jest wprowadzenie wymogu (ustawy o) kwalifikacji rolniczych, a wraz z nim ustaw o kształceniu ustawicznym regulującym całość oświaty na obszarach wiejskich.

Z PRACY DORADCZEJ

ZOFIA SZALCZYK
*Ośrodek Doradztwa Rolniczego
w Sielinku*

KILKA UWAG O ETYCE ZAWODU DORADCY

Aktualnie zawód doradcy rolniczego wykonuje kilka tysięcy osób, które są pracownikami Ośrodków Doradztwa Rolniczego. Doradcy rolniczy tworzą tzw. państwową służbę doradztwa rolniczego.

W każdym zawodzie wymagane są szczególne postawy osób, które ten zawód wykonują. Mówi się wówczas o etyce zawodowej. W wypadku doradztwa rolniczego trzeba przede wszystkim odpowiedzieć na następujące pytania: Jakie zasady postępowania powinny obowiązywać pracowników państwowej służby doradztwa rolniczego?

Odpowiedź na powyższe pytania rozpocznę od przytoczenia znanych ogólnych zasad odnoszących się do warunków prawidłowej porady oraz norm dotyczących każdego doradcy.

Już w Starożytności stawiano pewne wskazówki odnoszące się do warunków rzetelnej porady i postaw doradcy. Chyba najstarszą maksymą dotyczącą porady jest myśl przypisywana królowi Salomonowi, a mianowicie „Nie radź się tego, któryć jest na zdradzie, a taj się przed tym, któryć zazdrości”⁽¹⁾.

Możemy zauważyć, że zaufanie pomiędzy szukającym porady a doradzającym to fundamentalna zasada procesu doradczego.

W biblijnych „Mądrościach Syracha” czyli E.Klezjastyka znajdujemy interesujący akapit zatytułowany „Doradca”⁽²⁾. Słynny mędrzec tak sformułował swój obraz dotyczący doradcy:

(1) Myślę więc jestem - aforyzmy, maksymy, sentencje - zebrane i opracowane przez Czesława i Joachima Glensków. Instytut Śląski. Opole 1986, s. 290.

(2) Mądrości Syracha - Pismo Święte wyd. III Wydawnictwo Pallottinum 1987, s. 822.

*„Każdy doradca wysoko ceni sobie radę,
a przecież bywa i taki, który doradza na swoją korzyść.
Strzeż się doradcy,
a najpierw poznaj, jakie są jego potrzeby,
- albowiem taki na swoją korzyść doradza -
czy czasem nie zyska on czegoś a tobie, jakby losem,
i aby mówiąc Ci: „Dobra jest twoja droga”,
nie stanął z przeciwka, by patrzeć na to, co przyjdzie na ciebie.
Nie naradzaj się z tym, kto na cię patrzy krzywym okiem,
a przed tymi co ci zazdroszczą ukryj zamiary!
Nie naradzaj się z kobietą co do jej rywalki,
Z tchórzliwym co do wojny,
Z kupcem co do zamiany towarów,
Z handlarzem co do sprzedaży,...” itd.*

Wgłębiając się w sens powyższych słów zauważamy ich aktualność. Poszukujący porady zanim skorzysta z czyjeś rady powinien upewnić się, że doradca nie ma jakichś ukrytych zamiarów, że jest osobą bezstronną i pozytywnie nastawiona do radzącego się.

Ważną kwestią jest też ostrzeżenie Mędrca przed naradzaniem się z handlarzem i kupcem, którzy to doradzają mając na uwadze własną korzyść.

Ze współczesnych norm postępowania w zawodach świadczących usługi doradcze chciałabym przytoczyć zasady zawodu konsultanta sformułowane w dokumencie pt. „International General Rules for Agreement Between Client and Consulting Engineers”⁽³⁾, wydanym przez Międzynarodową Federację Inżynierów Doradztwa (FIDIC).

Według tego dokumentu głównymi zasadami w działalności doradczej są:

1. Zasada statusu zawodowego - konsultant działa tylko w interesie zleceńodawcy. Realizuje powierzone zadania z lojalnością absolutną i zachowuje się zgodnie z etyką zawodową danej branży.
2. Zasada niezależności - konsultant jest bezwzględnie zobowiązany do zachowania całkowitej niezależności od producentów, dostawców i wykonawców i nie może przyjmować żadnych honorariów i korzyści, które mogłyby wpłynąć na bezstronność jego decyzji lub szkodzić jego klientowi. Konsultant nie może mieć żadnych związków z handlem środkami produkcji lub kupcami, które to mogłoby wpłynąć na zdolność bezstronnego i niezależnego wypełniania obowiązków zawodowych.

(3) Dodatek Konsultingowy nr 3 z dnia 3.11.1992 r.

3. Zasada kompetencji - konsultant musi legitymować się odpowiednim poziomem wiedzy teoretycznej oraz odpowiednią praktyką w swej specjalności, które są wymagane dla danego typu problemów konsultingowych.

Sylwetkę zawodową doradcy rolników scharakteryzował Cz.Maziarz⁽⁴⁾. Uważał on, że w tym zawodzie niezbędne są: rzetelność, znajomość zagadnień fachowych, nieprzekupność, słowność, umiejętność przemawiania, skromność, wytrwałość. Ponadto autor ten podkreślał, że rolnicy cenią sobie przede wszystkim te cechy, które stanowią o autorytecie moralnym. Środowisko wiejskie jest wyczulone na postawę pracowników doradztwa i to nie tylko w jego pracy zawodowej, lecz także w życiu prywatnym.

Przytoczone wyżej poglądy dotyczące etycznych aspektów doradztwa wskazują, że doradca powinien być osobą, która:

- posiada zaufanie klienta,
- dba o dobro klienta,
- jest bezstronna w wykonywaniu swoich obowiązków,
- jest niezależna od osób i instytucji, które mogły by wpłynąć na bezstronność porady,
- jest kompetentna w przedmiocie rozwiązywanych problemów,
- postępuje zgodnie z etyką zawodu w przedmiocie, którego udziela porad.

Pojawia się pytanie; czy powyższe normy postępowania stosowane są przez środowisko doradztwa rolniczego. Czy może istnieją jeszcze inne zasady, które można byłoby zarekomendować naszym doradcom rolniczym. Ponadto, czy i co przeszkadza doradcom w stosowaniu tych norm.

Moim zdaniem sprawą o zasadniczym znaczeniu jest bezstronne, obiektywne udzielanie porad radzącym się rolnikom. Na takie postępowanie może sobie w pełni pozwolić tylko taki doradca, który jest całkowicie samodzielną osobą w wykonywanym zawodzie. Taka sytuacja jest możliwa w prywatnej firmie doradczej, której jedynym źródłem dochodów są dochody z usług doradczych.

Doradca rolniczy pracujący w Ośrodku Doradztwa Rolniczego jako organizacji państwowej zobowiązany jest przede wszystkim wykonywać polecenia swoich przełożonych. W praktyce zdarza się, że doradcy wykonują zadania z dziedziny tzw. interwencjonizmu państwowego (np. opiniują plany przedsięwzięć gospodarczych w związku z kredytami preferencyjnymi).

Zatem czy nie może pojawić się sytuacja w której doradca stanie przed wyborem czyje interesy reprezentować. Inną sytuacją, która wywołuje moje wątpliwości co do bezstronnego postępowania doradców wobec rolników - klientów, jest podejmowanie się przez ODR-y promocji i reklamy różnych środków do produkcji rolnej oraz włączanie się w organizację zbytu płodów rolnych.

(4) Czesław Maziarz „Agronomia społeczna” PWN Warszawa 1974, cz. II, s. 74 i następne.

Czy pod modnym pojęciem „marketing” nie kryje się czasem zwykły handel z rolnikiem. Mówiąc o etyce doradcy należy także pamiętać o kompetencjach zawodowych, które w przypadku doracy rolniczego obejmują znajomość technologii, ekonomiki, a także umiejętności metodyczne. Kompetencje w zakresie technologii są zazwyczaj wysokie, natomiast dosyć często umiejętności metodyczne są mierne.

Uważam, że w przypadku doradcy rolniczego, który najczęściej mieszka wśród swoich klientów dużą rolę odgrywają normy postępowania w życiu prywatnym. Nie chodzi tutaj o nadzwyczajny przykład cnót, tylko o to, aby doradca był zwykłym porządnym człowiekiem i zgodnym sąsiadem.

Ostatnio często zdarza się, że doradcy z ODR przez swoją rzetelną pracę zyskują zaufanie swoich klientów, czego dowodem są liczne funkcje społeczne pełnione przez tych doradców. Wiadomo, że w ostatnich wyborach samorządowych niektórzy doradcy zostali wybranymi do rad gmin, co jest dowodem ich akceptacji przez środowisko rolnicze.

Na koniec chciałabym zauważyć, że skoro zadaniem powstałej służby doradczej jest przede wszystkim pomoc rolnikom w poprawie efektywności gospodarowania, to dobry doradca zawsze powinien działać nie narażając interesów własnych rolników.

ELŻBIETA SZYMAŃSKA
*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie*

ROLA LIDERÓW W ORGANIZOWANIU DZIAŁANIA KLUBÓW 4-H

Od kilku już lat, wśród osób związanych z doradztwem rolniczym, coraz powszechniejsze staje się zainteresowanie organizacją młodzieży wiejskiej w grupy z wykorzystaniem doświadczeń amerykańskich, gdzie funkcjonują kluby 4-H (skrót od wyrazów serce, głowa, ręce i zdrowie w języku angielskim). Bardzo ważną rolę w tworzeniu i funkcjonowaniu takich zespołów odgrywają organizatorzy. Powstaje wręcz pytanie, czy kluby 4-H mogłyby istnieć bez liderów. Z nim wiąże się następne, a mianowicie kto może zostać liderem klubu 4-H? A także, jakie zadania spełniają liderzy w tych zespołach młodzieżowych?

Z założeń programu 4-H wynika, że jego ostoję stanowi lider - wolontariusz. Najczęściej jest to osoba z danej gminy, zgłaszająca się na ochotnika, poświęcająca swój czas i energię na pomoc młodym ludziom w nauce, a potem w zastosowaniu zdobytej wiedzy, umiejętności, postaw i wartości w praktyce. Jego zaangażowanie w pracę klubów wynika przede wszystkim z wiary, iż przyszłość kraju zależy od właściwego wychowania i wykształcenia młodzieży. Duży wkład w realizację tych celów wnosi właśnie program 4-H. Rozumiejąc jego misję liderzy - ochotnicy pracują z młodzieżą bezpośrednio i pośrednio. Korzystają przy tym z pomocy Ośrodków Doradztwa Rolniczego, które zajmują się rozpowszechnianiem idei i organizują kluby 4-H w Polsce.

Dla skutecznego działania młodzieżowych zespołów i zaspokojenia potrzeb młodych ludzi konieczna jest obecność liderów różnego rodzaju. Liderem może więc zostać zarówno osoba dorosła, jak i nastolatek. Pewne kryteria stanowią tu jedynie znajomość istoty programu 4-H, zdolności przywódcze, indywidualne umiejętności oraz chęć pracy na rzecz klubów. Wszyscy liderzy tworzą tak zwaną „drużynę przywódców”, w której - dla dobra organizacji - współpraca musi się dobrze układać. Dzięki podziałowi obowiązków poszczególni liderzy mogą służyć młodzieży skutecznej i z mniejszym wysiłkiem. Oprócz tego są oni łatwiej osiągalni, gdy spoczywa na nich tylko część zadań przywódczych. Jed-

nocześniej zwiększenie liczby aktywnych uczestników lokalnego programu 4-H wzmacnia go dodatkowo w obrębie społeczności i sprawia, że praca w nim jest bardziej satysfakcjonująca.

Liczbę niezbędnych liderów wyznacza wielkość klubu i rozmiar poszczególnych sekcji. W każdym klubie potrzebny jest jednak przynajmniej jeden przywódca organizacyjny. Pełni on zasadniczo funkcję koordynatora i kierownika, współpracuje z innymi liderami, ale może się też nimi posługiwać, aby pomóc członkom klubu w osiągnięciu ich celów.

Zadania lidera organizacyjnego:

- W miarę potrzeb klubu rekrutuje dodatkowych liderów.
- Przewodzi członkom i pomaga im przy naborze nowych członków.
- Organizuje klub.
- Rozpowszechnia literaturę programową 4-H.
- Uaktualnia kronikę klubu.
- Zapewnia członkom - w dostosowaniu do ich predyspozycji - zdobycie doświadczenia przywódczego.
- Szkoli i wspiera członków, którzy pełnią pewne funkcje, w zakresie ich obowiązków.
- Odgrywa rolę doradcy podczas spotkań.
- Uczęszcza na spotkania nowych liderów w ciągu pierwszego roku i na pozostałe spotkania przywódców organizacyjnych.
- Informuje rodziców o działalności klubu i stara się uzyskać ich poparcie przez zachęcanie do aktywnego uczestnictwa w programie 4-H.
- Pomaga kilkunastoletnim liderom w planowaniu ich obowiązków, zapewnia porady i szkolenia potrzebne do wykonania ich pracy oraz asystuje w ocenianiu ich rozwoju jako przywódców.
- Promuje idee klubów 4-H w społeczności, włącza ludzi do specjalnych imprez i programów, a w razie potrzeby znajduje sponsorów dla lokalnych przedsięwzięć.
- Pomaga w utrzymaniu dobrych stosunków z innymi organizacjami i grupami w społeczności.
- Pośredniczy między klubem, a pracownikami doradztwa, zdaje relacje z planów dotyczących programu i rekrutacji, spotkań i imprez, a także zgłasza potrzeby szkoleniowe i inne.

Realizacja tych zadań wymaga jednak współdziałania przywódcy organizacyjnego z innymi liderami w klubie, na przykład sekcji lub zajęć dodatkowych. Dużą rolę odgrywa lider danego projektu, czyli przywódca sekcji, chociaż jest wybierany na krótko, dopóki nie wygaśnie zainteresowanie propagowaną przez niego działalnością. Musi on mieć doświadczenie w nauczaniu kolejnych etapów programu swojej sekcji, rozumieć podstawowe cele i filozofię klubów 4-H oraz widzieć, jak jego sekcja wspiera realizację tych celów.

Zadania lidera sekcji:

- Pomaga członkom klubu w wyborze tematyki projektu.
- Wspólnie z zainteresowanymi ustala możliwe do osiągnięcia cele pracy.
- Pomaga uczestnikom na każdym etapie realizacji projektu.
- Dzieli się z młodzieżą swoją wiedzą i umiejętnościami.
- Rozpowszechnia literaturę programową.
- Uczestniczy w spotkaniach szkoleniowych.
- Współpracuje z liderem organizacyjnym i rodzicami.
- Pomaga uczestnikom w ocenianiu ich postępów w pracy.

Wykonując te obowiązki liderzy sekcji umożliwiają członkom klubów zdobywanie pożytecznych sprawności i praktyczną wiedzę. Poprzez organizację interesujących zajęć pozwalają bowiem młodym ludziom lepiej poznać siebie i innych, uczą podejmowania decyzji, porozumiewania się i dokonywania ocen. W ten sposób angażują młodzież w życie społeczne.

Często przywódcami, prowadzącymi zajęcia, zostają doświadczeni kilkunastoletni liderzy. Są to członkowie klubu w wieku 13-14 lat, którzy mają za sobą roczny lub dłuższy staż pracy w 4-H i chcą pomóc jeszcze młodszym członkom w pracach sekcji oraz ogólnej działalności. Współpraca tych ostatnich jest szczególnie ważna ze względu na entuzjazm, energię i młodzieńczy punkt widzenia nastolatków.

Na pojedyncze spotkania, bądź krótkie sesje poświęcone zdobywaniu specjalnych umiejętności, czy poznawaniu nowych hobby oraz rozszerzaniu doświadczeń członków mogą być zapraszani specjaliści w danej dziedzinie. Są to tak zwani liderzy - eksperci, których można znaleźć w każdej społeczności. Wszyscy bowiem dorośli posiadają określone zdolności w jakimś zakresie i większość z nich chętnie pomaga młodym ludziom poznać interesujące ich zagadnienia.

Rekrutowanie lidera - ochotnika jest ważnym momentem w pracy klubu 4-H. Z dotychczasowych doświadczeń wynika, iż są pewne postawy i zachowania aktywistów klubu, które ułatwiają rekrutację.

Poniżej przedstawiam kilka zaleceń praktycznych w tym zakresie.

1. Gdy nawiązujesz kontakt, bądź przyjazny i szczerzy.
2. Przedstaw cel swojej wizyty na samym początku rozmowy.
3. Przekonaj daną osobę, że zgłoszenie się i zostanie liderem - ochotnikiem w 4-H jest zajęciem zasługującym na pełne zaangażowanie, dającym wiele satysfakcji osobistej i osoby takie cieszą się szacunkiem innych członków społeczeństwa.
4. Wskaż osobiste wyzwania związane z tą pracą.
5. Podkreśl sprawę satysfakcji z pracy i niewymiernych korzyści z tym związanych dla danej osoby, jej rodziny i całej gminy.

6. Zapewnij osobę którą werbujesz, że nadaje się do tej pracy i poradzi sobie z czekającymi ją obowiązkami.
7. Zapoznaj ją z tym czego się od niej oczekuje i w jakim wymiarze.
8. Przekonaj taką osobę, aby zaangażowała się osobiście w pracę z 4-H i jasno określiła swoje stanowisko.
9. Przedstaw bieżące obowiązki związane z podejmowaną pracą.
10. Podziękuj za zgłoszenie się na ochotnika do pomocy w pracy z 4-H.

Przedstawione zasady nie wyczerpują zagadnienia rekrutacji ochotników. Nie zawsze pełna lista działań jest też potrzebna. W konkretnej sytuacji mogą być one modyfikowane, dla osiągnięcia ważniejszego celu - aktywizacji zawodowej i społecznej młodych ludzi.

NANCY E. ADAMS ⁽¹⁾
University of New Hampshire
Durham - New Hampshire (USA)

PODSTAWOWE ZNACZENIE ZAKRESÓW OBOWIĄZKÓW W KIEROWANIU PRACĄ DORADCÓW ODR

1. Uwagi wstępne

Kamieniem węgielnym spraw personalnych, tzn. zarządzania i metod oceny jest zakres obowiązków pracownika na danym stanowisku. Betty Krakau⁽²⁾, w materiałach przygotowanych dla Krajowego Związku Banków Spółdzielczych, przedstawiła pięć przyczyn ważności stosowania zakresu obowiązków:

1. Ustalenie i wyrażenie oczekiwanych działań.
2. Zatrudnianie, wybór, wskazanie kierunku prac i szkolenia pracowników.
3. Porównanie relacji prac w obrębie instytucji.
4. Efektywne planowanie uzupełniania działań.
5. Formalna ocena realizacji pracy.

O ile znaczenie zakresu obowiązków jest zrozumiałe, to jego uaktualnianie często zostaje odkładane, z powodu codziennych problemów związanych z kierowaniem instytucją. To z kolei powoduje, że zarządzający napotyka na trudności przy zatrudnianiu nowych pracowników, kierowaniu nimi i ocenianiu.

ODR Częstochowa, kierowany przez dyr. Jacka Lupę, rozpoczął proces aktualizacji zakresu obowiązków specjalistów rejonowych, kierowników rejonowych i specjalistów wojewódzkich. Według dyrektora J.Lupy przeprowadzenie ponownej analizy zakresów, uwzględniającej zmiany organizacyjne, ma zasadniczy wpływ na powodzenie wprowadzenia nowego systemu ocen. Poproszono mnie,

-
- (1) Doradca rolny przebywający w ODR Częstochowa w ramach Polsko-Amerykańskiego Programu Doradztwa Rolniczego
(2) Betty Krakau, Human Resources Management, ADCI Cooperative Bank Development Project, Warszawa

abym wspólnie z zastępcą dyrektora Stanisławem Juchnikiem i Mariolą Filipczyk, specjalistką ds. metodyki, opracowała nowe zakresy, a także pomogła rozpocząć i ukierunkować dyskusję załogi.

Rozpoczęliśmy pracę od sprawdzenia poprzednich zakresów i planów pracy trzech stanowisk. Różniły się one znacznie zarówno treścią jak i stylem. Powodowało to trudności przy próbach ich porównania i próbie znalezienia wspólnych kryteriów. Z drugiej jednak strony pomimo różnych specjalności poszczególnych pracowników można było zauważyć podobieństwa wielu aspektów pracy. Tworzą one rdzeń zakresu obowiązków przedstawionych poniżej.

2. Zakres obowiązków kierownika rejonu:

● koordynacja, wspieranie, ocena działalności pracowników rejonowych, zapewnienie ciągłości owocnej pracy ODR Częstochowa poprzez kierowanie pracownikami, marketing, zarządzanie finansami i grupami doradców. Ponadto kierownicy rejonowi mają niektóre obowiązki dotyczące planowania.

Planowanie:

- opracowanie, realizacja i ocena planu pracy w koordynacji ze specjalistami wojewódzkimi,
- opracowanie i realizacja rocznego planu rozwoju.

Sprawy personalne:

- koordynacja opracowywania, realizacji i oceny planów pracy pracowników rejonowych,
- kierowanie okresową oceną pracy załogi w celu przyznawania premii, nagród itd., a także roczna, formalna ocena pracy doradców,
- sprawozdania z postępu prac każdego z pracowników, prowadzenie co dwa tygodnie spotkań według pisemnie przygotowanego planu,
- określanie indywidualnych planów doskonalenia zawodowego pracowników rejonu,
- rekrutacja nowych pracowników, przygotowanie opinii o zatrudnianych i zwalnianych pracownikach.

Sprawy finansowe:

- przygotowanie wytycznych do rocznego budżetu biura rejonowego oraz właściwa kontrola wydatków, w porozumieniu z głównym księgowym,
- utrzymywanie, nadzór własności i wyposażenia,
- przydzielanie ryczałtów, rozliczanie delegacji i ryczałtów, kontrola merytoryczna.

Marketing ODR:

- pisemny roczny plan propozycji rozwoju makretingu ODR w rejonie z uwzględnieniem kontaktu z publikatorami, klientami, decydentami oraz

ważnymi ludźmi rejonu; utrzymywanie właściwych technik tworzenia jednolitego obrazu ODR Częstochowa, np. przedstawiania się na początku rozmów telefonicznych, używania wizytówek, osobistych identyfikatorów podczas wystaw, papierów firmowych w korespondencji itd., w celu tworzenia jednolitego obrazu ODR Częstochowa,

- koordynacja realizacji planu pracy załogi po to, aby osiągnąć określone cele,
- pisanie miesięcznych artykułów do biuletynu ODR, upewniając się czy są one odpowiednie dla przewidywanego czytelnika,

Grupy doradcze - społeczne rady doradcze

- utworzenie i utrzymanie aktywnej, działającej rejonowej grup doradczej, która będzie pomagać określać potrzeby rejonu i popierać działania ODR,
- planowanie i prowadzenie spotkań rejonowych grup doradczych z włączeniem doradców.

3. Zakres obowiązków specjalisty wojewódzkiego:

- poprawa warunków ekonomicznych i socjalnych gospodarstw i przedsiębiorstw rolnych w województwie poprzez ukierunkowanie planowania i koordynację działań pracowników rejonowych.

Planowanie i realizacja:

- koordynacja spotkań okresowych rejonowych zespołów tematycznych w celu: określania kierunków działania, stwarzanie wewnętrznych możliwości dokształcania itd.,
- koordynacja opracowania, wdrażania i oceny rocznych planów pracy w oparciu o proces oceny potrzeb,
- przedkładanie sprawozdań miesięcznych opartych o cele planu pracy i inne wymagane sprawozdania,
- opracowywanie właściwych zaleceń produkcji rolnej do stosowania przez doradców rejonowych, rolników i innych zainteresowanych,
- przygotowanie, pisanie i drukowanie materiałów do użytku doradców podczas planowania szkoleń,
- pisanie miesięcznych artykułów do biuletynu ODR, upewniając się, czy są one odpowiednie dla przewidywanego czytelnika,
- pomoc przy zdobywaniu nowych współpracowników do programów ODR,
- wdrażanie stosowanych badań naukowych poprzez pokazy polowe i inne metody,
- przygotowanie propozycji grantów, które popierałyby ustalone cele,
- pomoc w rozwoju i prezentacji działań mających na celu dokształcanie pracowników rejonowych,
- opracowanie i wdrożenie rocznego planu samokształcenia zawodowego,

- rozwój i podtrzymywanie aktywnego kontaktu z instytucjami rolniczymi takimi jak stacje hodowli odmian, uczelnie, czy jednostki badawczo-rozwojowe w celu rozwoju misji edukacyjnej ODR,
- reakcja we właściwym czasie na potrzeby informacji i oczekiwaną pomoc dla pracowników rejonowych,
- rozwój i utrzymywanie współpracy ze społeczną grupą doradczą w celu zapewnienia pomocy przy planowaniu i popieraniu działań ODR.

4. Zakres obowiązków specjalisty rejonowego:

- poprawa ekonomicznej i społecznej sytuacji gospodarstw i przedsiębiorstw rejonu poprzez właściwy dobór programów;

ponadto, każdy doradca powinien specjalizować się w celu lepszego wykorzystania możliwości informacyjnych i edukacyjnych ODR Częstochowa.

Planowanie i realizacja:

- opracowanie, wdrażanie oraz ocena indywidualnego planu pracy uzgodnionego z kierownikiem rejonowym i specjalistą wojewódzkim,
- przygotowanie sprawozdań miesięcznych w oparciu o zatwierdzone cele planu pracy, a także przygotowywanie innych sprawozdań według potrzeb,
- opracowanie i wdrażanie rocznych planów rozwoju zawodowego,
- praca z grupą doradczą w celu utrzymywania jej aktywności oraz wspólnego ustalania priorytetów, promocja działania ODR itd.,
- reagowanie na potrzeby i informacje z terenu, udzielanie pomocy doradczej we właściwym czasie,
- promocja i marketing działań ODR poprzez publikatory, organizacje społeczne itd., zgodnie z rejonowym planem marketingu,
- rekrutowanie nowych klientów, odbiorców usług ODR,
- pomoc specjalistom według ich potrzeb, we wdrażaniu stosowanych badań rolniczych, łącznie z pokazami polowymi i we wdrażaniu grantów,
- dostarczanie informacji rolniczej w rejonie oraz pomoc innym pracownikom w prowadzonej specjalności,
- pisanie miesięcznych artykułów do biuletynu ODR upewniając się, czy są one odpowiednie dla przewidywanego czytelnika,
- utrzymywanie dobrych relacji z kolegami z pracy, administracją i klientami.

Marketing doradztwa i przygotowanie grantów są po raz pierwszy włączone do zakresu obowiązków doradcy. Uświadamiają one ważność tych tematów oraz współodpowiedzialność pracowników merytorycznych i administracji za osiągnięcia instytucji.

Zakresy obowiązków to nie tylko poszczególne punkty takie jak przedstawione powyżej. Większość formularzy zawiera jednak podobne zagadnienia obejmujące:

1. stanowisko,
2. siedziba/adres biura,
3. nazwisko/adres przełożonego,
4. ogólny zakres obowiązków,
5. podział obowiązków, z uwzględnieniem procentowego podziału czasu według poszczególnych kategorii,
6. sprawozdawczość dla przełożonych,
7. wykształcenie i wymagane doświadczenie,
8. wiedza, umiejętności,
9. wymagania dodatkowe.

Pełny zakres obowiązków dla kierownika rejonu może wyglądać następująco:

5. Pełny zakres obowiązków kierownika rejonu

Stanowisko: kierownik rejonu, Kłobuck

Siedziba biura: ODR Częstochowa; Kłobuck, ul. Harcerska 4,

Ogólne obowiązki:

koordynacja, wspieranie, ocena działalności pracowników rejonowych, zapewnienie ciągłości owocnej pracy ODR Częstochowa poprzez kierowanie pracownikami, marketing, zarządzanie finansami, kierowanie grupami doradców. Ponadto kierownicy rejonowi mają niektóre obowiązki dotyczące planowania.

Odpowiedzialność:

1. Kierownictwo i organizacja: 60%

sprawy personalne:

- koordynacja opracowywania, realizacji i oceny planów pracy pracowników rejonowych,
- kierowanie okresową oceną pracy załogi w celu przyznawania premii, nagród itd., a także roczna, formalna ocena pracy doradców,
- sprawozdania z postępu prac każdego z pracowników, prowadzenia co dwa tygodnie spotkań według pisemnie przygotowanego planu,

- określanie indywidualnych planów doszkalania zawodowego pracowników rejonu,
- rekrutacja nowych pracowników, przygotowanie opinii o zatrudnianych i zwalnianych pracownikach.

Sprawy finansowe:

- przygotowanie wytycznych do rocznego budżetu biura rejonowego oraz właściwa kontrola wydatków, w porozumieniu z głównym księgowym,
- utrzymywanie, nadzór własności i wyposażenia,
- przydzielanie ryczałtów, rozliczanie delegacji i ryczałtów, kontrola merytoryczna.

Marketing ODR:

- pisemny roczny plan propozycji rozwoju marketingu ODR w rejonie z uwzględnieniem kontaktu z publikatorami, klientami, decydentami oraz ważnymi ludźmi rejonu; utrzymywanie właściwych technik tworzenia jednolitego obrazu ODR Częstochowa, np. przedstawiania się na początku rozmów telefonicznych, używania wizytówek, osobistych identyfikatorów podczas wystaw, papierów firmowych w korespondencji itd., w celu tworzenia jednolitego obrazu ODR Częstochowa,
- koordynacja realizacji planu pracy załogi po to, aby osiągnąć określone cele,
- pisanie miesięcznych artykułów do biuletynu ODR upewniając się, czy są one odpowiednie dla przewidywanego czytelnika.

Grupy doradcze - społeczne rady doradcze

- utworzenie i utrzymanie aktywnie działającej rejonowej grupy doradczej, która będzie pomagać określać potrzeby rejonu i popierać działania ODR,
- planowanie i prowadzenie spotkań rejonowych grup doradczych z włączeniem doradców.

2. Planowanie: 30%

- opracowanie, realizacja i ocena planu pracy w koordynacji ze specjalistami wojewódzkimi,

3. Rozwój zawodowy: 10%

- opracowanie i realizacja rocznego planu rozwoju.

Sprawozdawczość:

- składanie sprawozdań i wykonywanie poleceń przełożonego, tj. wicedyrektora,
- kierunek planowania działań jest ustalany we współpracy ze społecznymi radami doradczymi, specjalistami ODR i administracją,
- utrzymywanie efektywnej współpracy ze specjalistami ODR i administracją.

Wiedza, umiejętności, zdolności:

- umiejętność inicjowania, planowania, organizacji wdrażania, nauczania i oceny programów edukacyjnych,
- zdolność kierowania, nadzoru i przewodniczenia pracownikom rejonu,
- zdolność do znalezienia odpowiednich ludzi i umiejętność włączania ich do ustalania kierunków działania,
- umiejętność efektywnego uczestniczenia w pracach zespołowych,
- zdolność tworzenia efektywnej relacji ze współpracownikami, doradcami, lokalną społecznością, liderami i grupami klientów,
- znajomość różnych technik edukacyjnych dla grup i osób.
- umiejętność efektywnego komunikowania się ustnego, pisemnego, prezentacji i wykorzystywania tradycyjnych metod edukacyjnych, umiejętność obsługi urządzeń elektronicznych (komputerów, sprzętu audiowideo itd.),
- umiejętność wykorzystywania możliwości danej społeczności,
- chęć rozwoju, prowadzenia programów wielorejonowych, zgodnie z zapotrzebowaniem.

Wymagania dodatkowe (jeśli jest taka potrzeba):

Musi mieć możliwość korzystania ze środka transportu, aby móc podróżować zgodnie z wymaganiami zajmowanego stanowiska.

INFORMACJE

ANDRZEJ PIOTR WIATRAK
*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie*

4-H I POZASZKOLNA OŚWIATA ROLNICZA⁽¹⁾

Zachodzące przemiany społeczno-gospodarcze w Polsce wymagają realizacji wielu różnych programów, które poprzednio były realizowane częściowo lub też wcale nie były realizowane. Część programów jest z powrotem odkrywana, a czasem inaczej nazywana (jak np. plan urządzania gospodarstw - biznes planem). Programy te na ogół są bardzo modne, różnie są rozumiane przez poszczególne osoby, ale niekiedy wokół nich powstają nieporozumienia, a zwłaszcza ze strony osób realizujących podobne programy, które dopatrują się w nich konkurencji. Tak też jest w przypadku programu edukacyjnego 4-H, o czym może świadczyć cytowany artykuł B. Karaudy.

W tekście artykułu czytamy, że „*Program 4-H ... niczym nie odbiega od założeń programowych przysposobienia rolniczego*” (s. 55). Wynika to z tego, że ruch przysposobienia rolniczego, którego początki w Polsce przypadają na połowę lat dwudziestych, zaczął się rozwijać na bazie programu 4-H, tyle tylko że w niepełnym wymiarze. Ruch ten dotyczył głównie szerzenia wiedzy w zakresie rolnictwa i obejmował młodzież rolniczą. Program 4-H jest szerszy, dotyczy również dzieci i obejmuje zagadnienia ogólne, związane z kształtowaniem osobowości, nawykiem uczenia się, pracy na rzecz środowiska lokalnego i bycia w nim, kształtowania przywództwa itp.⁽²⁾

Praca edukacyjna realizowana w ramach klubów 4-H, jak np. kształcenie nawyku uczenia się przez całe życie, rozwój osobowości itp., powinna kształto-

(1) Publikowany tekst jest odpowiedzią na artykuł B. Karaudy pt.: „*Co to jest 4-H?*” zamieszczony w „*Biuletynie Pedagogicznym Oświaty Rolniczej*” 1994, nr 3, s. 55-56, której publikacji odmówiła redakcja „*Oświaty Rolniczej*”.

(2) Zob. A. P. Wiatrak: Doświadczenia i kierunki prac w programie 4-H w Polsce. „*Biuletyn Pedagogiczny Oświaty Rolniczej*” 1994, nr 3, s. 48 i następne.

wać w młodzieży odpowiedzialność za wykonywaną pracę, wybór zawodu i przygotowanie się do niego. W związku z tym stworzenie takich możliwości dla dzieci w szkołach podstawowych będzie sprzyjało temu, że do rolnictwa będzie szła młodzież z wykształceniem rolniczym. W moim przekonaniu nie ma sprzeczności między szkolną i pozaszkolną oświatą rolniczą, a programem 4-H, wprost przeciwnie program 4-H może i powinien pomóc jej rozwojowi (w tym przysposobieniu rolniczemu). Trzeba umieć wykorzystać różne formy edukacji, łączyć je z sobą, a nie próbować szukać różnic i przyczyn niepowodzeń w oświacie rolniczej. W związku z tym stwierdzenia: „*jaką rolę odegra i w jaki sposób realizowany będzie program 4-H w sytuacji, kiedy obecnie na wsi jest corocznie zatrudnianych ponad 20 tys. osób z podstawowym lub bez podstawowego wykształcenia, tylko ponad 16 tys. z rolniczym*” oraz „*kreowanie na siłę idei 4-H jest w tej chwili w rolnictwie, gdzie ponad 60% rolników jest bez kwalifikacji rolniczych, nieporozumieniem*” (s. 56) nie odpowiadają prawdzie. Do rolnictwa trafiają bowiem ludzie bez przygotowania zawodowego dlatego, że nie ma wymogu kwalifikacji rolniczych zarówno w obrocie ziemią, jak i w warunkach ekonomicznych gospodarowania w rolnictwie. Ponadto nie rozwiązana jest sprawa szkolnej i pozaszkolnej oświaty dorosłych w rolnictwie; dotyczy to zarówno programów kształcenia i samokształcenia, jak i finansowania tych form oświaty.

Przysposobienie rolnicze zakorzeniło się w środowisku wiejskim, są jego pozytywne rezultaty i może być ono również przydatne w przyszłości. Podzielał pogląd B. Karaudy, że „*na obecnym etapie rozwoju wsi i rolnictwa zespoły przysposobienia rolniczego zdawałyby egzamin i mogą być również przydatne w rolnictwie jeszcze bardzo długo*” (s. 56). Przydatność zespołów przysposobienia rolniczego wynika bowiem z niskich kwalifikacji rolników, w tym i młodzieży obejmującej gospodarstwa (w 55 % bez kwalifikacji rolniczych). W związku z tym, w sytuacji niejako przymusowej, potrzebna jest taka forma kształcenia, spełniająca funkcję wyrównawczą (rekompensacyjną). W miarę jednak wzrostu kwalifikacji rolniczej i zdobywania ich w szkole, ta forma kształcenia będzie miała mniejsze znaczenie⁽³⁾. Zapotrzebowanie bowiem na tematykę rolniczą w miarę przygotowania zawodowego młodzieży będzie miało inny charakter. Kształcić rolników powinno się w formach szkolnych w połączeniu z praktyką (tak, jak jest w innych krajach), a nie w formach zastępczych (np. w ramach przysposobienia rolniczego). W tym celu istnieje potrzeba wypracowania przez resort rolnictwa i gospodarki żywnościowej polityki oświatowej w tej dziedzinie i powiązania jej z polityką rolną (zwłaszcza z polityką przemian strukturalnych rolnictwa). Przygotować również należy młodzież do kształcenia w dziedzinie

(3) Już w 1962 roku Juliusz Poniąkowski pisał, że szkoły przysposobienia rolniczego spełniają ważną rolę, lecz przejściową i gasnącą (zob. J. Poniąkowski: Miejsce i rola szkoły w społeczności rolniczej jutrajszej. „*Wiś Współczesna*” 1962, nr 11).

rolnictwa i tutaj pomocnym mogą być - o czym była już mowa - kluby 4-H. Obecnie nie ma sprzyjających warunków do zdobywania kształcenia w zawodzie rolnika (brak wymogu kwalifikacji rolniczych, nieuregulowana cała sfera oświaty dorosłych na wsi, jej finansowanie itp.) i w efekcie obserwujemy zaniedbania w tym zakresie. Przykładem tego mogą być starania Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie o zatwierdzenie zmodyfikowanego programu Przysposobienia Rolniczego, które trwały ponad rok i nie zakończyły się pełnym „sukcesem” (np. powiązania ukończenia PR z uzyskaniem tytułu *Wykwalifikowany Rolnik*).

Kolejną sprawą jest finansowanie klubów 4-H. Autor pyta o to w następujący sposób: *„jeśli są pieniądze na finansowanie propagandy 4-H, to dlaczego nie ma pieniędzy na kontynuowanie funkcjonowania zespołów przysposobienia rolniczego, dlaczego nie ma pieniędzy dla nauczycieli na pobory, na pomoce naukowe, na poprawę warunków socjalnych w internatach szkół rolniczych”*. Wypowiedź ta wskazuje na troskę Autora o stan oświaty rolniczej w Polsce i jej infrastruktury, ale jednocześnie świadczy o niepełnym rozeznaniu sytuacji w zakresie finansowania klubów 4-H. Kluby te w Polsce finansowane są głównie z trzech źródeł:

- ze środków Ośrodków Doradztwa Rolniczego,
- z pomocy zagranicznej (głównie z USA poprzez ruch 4-H),
- z dochodów własnych⁽⁴⁾.

Wymienione źródła środków są dodatkowe w stosunku do środków na oświatę, a służą jej rozwojowi. Ponadto nie można mieć pretensji do pomocy zagranicznej, że finansuje program 4-H, a nie kształcenie w formie szkolnej. Pomoc zagraniczna może być przeznaczona na doksztalcenie, opracowanie nowego programu nauczania, jego wdrożenie w kilku szkołach, ale nie może odpowiadać za cały system kształcenia (w tym za pobory nauczycieli i warunki socjalne w internacie). Finansowanie klubów 4-H ma głównie charakter doraźny, a na takim nie można oprzeć finansowania całego systemu oświaty rolniczej. Trzeba tutaj rozwiązań systemowych.

Większość polskich klubów 4-H pracuje w środowisku wiejskim, w szkołach podstawowych i rolniczych, w których są one dodatkową formą kształcenia. Część tych klubów tworzy również młodzież pracująca w rolnictwie i jeśli do tej pory nie znalazła ona innej formy kształcenia, to należy je popierać. „Każdy sposób nauki, który pozwala zainteresować i dać zajęcie młodzieży, poszerzyć jej horyzonty i sposób spojrzenia wokół siebie, jest godny polecenia. Lepiej jest bowiem, gdy młodzież uczy się - nawet w formie zabawy, niż brak zajęcia miałby spowodować powstawanie różnego typu apatii społecznych”⁽⁵⁾. Należy

(4) Praca dzieci i młodzieży na rzecz koła, akcje społeczne, wykonywanie różnego rodzaju płatnych prac (np. pielęgnacja zieleni w miejscowości gminnej), pomoc rodziców, praca opiekunów na rzecz klubów itp.

(5) A. P. Wiatrak: Doświadczenia i kierunki prac..., j.w., s. 50.

jednak starać się osadzić działalność edukacyjną w środowisku, włączyć ją do innych form kształcenia lub prowadzić osobno, ale nie zwalczać, gdyż praca ta powinna być społecznie użyteczna. Stan i potrzeby w zakresie oświaty pozaszkolnej na wsi są przestrzennie zróżnicowane, dlatego też nie można na siłę propagować powstania nowych form, jeśli inne są użyteczne i wystarczające (np. uniwersytety ludowe). Nie jest bowiem ważne jak program się nazywa, ale jego realizacja i efekty.

KRZYSZTOF KORPYSZ, HENRYK ROSZKOWSKI
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie

TECHNIKA ROLNICZA A DZIAŁALNOŚĆ FUNDACJI WSPIERAJĄCEJ ZAOPATRZENIE WSI W WODĘ

Streszczenie

Artykuł prezentuje innowacyjne i inspirujące aspekty działalności Fundacji Wspomagającej Zaopatrzenie Wsi w Wodę w dziedzinie techniki rolniczej. Omawiane są zmiany i efekty związane z działaniami Fundacji na terenach wiejskich.

Środowiska intelektualistów związane z Kościołem Katolickim dostrzegły i wyartykułowały oraz zainicjowały działania zmierzające do pomocy polskiemu rolnictwu i utworzenia pod patronatem Kościoła instytucji mogącej realizować dzieło pomocy. W 1982 r. J. Em. Ks. Prymas Polski powołał Komitet Organizacyjny Fundacji Rolniczej, który opracował statut przyszłej fundacji, uczestniczył w przygotowaniu projektu ustawy o fundacjach^[9], a w ciągu pięciu lat opracował dziesięć różnych programów pomocy rolnictwu obejmujących przedsięwzięcia szacowane na kwotę 28.000.000 \$.

Wskutek sprzeciwu Rządu PRL, który wyraził zgodę tylko na ograniczony zakres działania i w wyniku innych stawianych trudności, dopiero w grudniu 1987 zarejestrowano w Sądzie Rejonowym dla miasta stołecznego Warszawy, Fundację Wspomagającą Zaopatrzenie Wsi w Wodę, która mogła wówczas rozpocząć działalność w zakresie zgodnym ze statutem. Statutowym celem Fundacji jest pomoc w zaopatrzeniu wsi w wodę oraz pomoc w rozwiązywaniu zagadnień gospodarki ściekowej^[3].

1. Działalność Fundacji Wspierającej Zaopatrzenie Wsi w Wodę

Fundacja Wspomagająca Zaopatrzenie Wsi w Wodę zarejestrowana w grudniu 1987, rozpoczęła działalność 1 marca 1988 r., dzięki grantowi Kongresu USA, w kwocie 10.000.000 \$, realizowanemu poprzez USAID, który stał się

funduszem podstawowym Fundacji, i który zainicjował faktyczne istnienie Fundacji, spełnił rolę aktywizującą i inspirującą innych donatorów.

Związane to było z sytuacją na wsi, gdzie na początku lat osiemdziesiątych^[5] około 50% ludności wiejskiej nie korzystało z żadnych, publicznych ani prywatnych urządzeń wodociagowych i pobierało wodę do celów konsumpcyjnych i produkcyjnych z płytkich studni kopanych, a ok. 10% dowoziło wodę do gospodarstwa. Dostępna woda w około 70% studni była złej lub niepewnej jakości i nie powinna być spożywana^[5, 6]. Tempo budowy nowych wodociągów było niskie (20-30 tys. przyłączanych gospodarstw rocznie)^[5, 6, 7, 8], wykonawstwem zajmowały się duże, nieefektywne przedsiębiorstwa państwowe. Finansowanie prawie w całości spoczywało na budżecie państwa, co poza tym, że ilość funduszy była skromna, miało i ten skutek, że nie sprzyjało aktywizacji społeczności lokalnych.

Podjęcie działalności przez Fundację stało się możliwe dzięki grantowi Kongresu USA, który stał się funduszem podstawowym Fundacji, i który zainicjował faktyczne istnienie Fundacji, spełnił rolę aktywizującą i inspirującą innych donatorów.

W całym okresie realizacji projektu sprowadzono do Polski sprzęt rolniczy o wartości 9.128.681,10 USD, który sprzedano, a następnie środki z jego sprzedaży wykorzystano zgodnie z założeniami na wspieranie budowy wodociągów. W ciągu 6 lat działalności z funduszy grantu USAID dofinansowano 341 inwestycji, których efektem było przyłączenie 29.730 gospodarstw do sieci wodociągowej i 3.394 do kanalizacyjnej^[3].

Istotą projektu i jednym z celów działania Fundacji było udostępnienie, poprzez sprowadzenie do Polski potrzebnych maszyn i urządzeń rolniczych, sprzedaży ich indywidualnym rolnikom. Środki ze sprzedaży służyć miały generowaniu kapitału na wydatki związane z instalacjami wodnymi i kanalizacyjnymi na wsi.

Fundacja dokonała wyboru maszyn i urządzeń, kierując się bieżącymi potrzebami krajowego rolnictwa. Pierwsze kontrakty dotyczyły pilarek łańcuchowych, co związane było z katastrofalną zimą, która spowodowała wymarznącie sadów na znacznej powierzchni i konieczność usuwania drzew. Sprowadzono także pilarki wysięgnikowe, opryskiwacze ogrodnicze i mikrociągniki ogrodnicze z wyposażeniem, które wypełniły lukę na rynku. W ramach projektu sprowadzono do Polski gotowe urządzenia wraz z odpowiednim zestawem wyposażenia dodatkowego i serwisowego oraz części zamiennych, w ilościach ujętych w tabeli 1.

Sprzedaż części zamiennych i urządzeń realizowana była na zasadach komisyjnych. Ceny na maszyny rolnicze ustalano wspólnie przez Fundację i sprzedawców na poziomie równowagi rynkowej. Wysokość prowizji określanej drogą negocjacji ustalono w zakresie 5-15% (generalnie 5% dla wyrobów gotowych i 15% na części zamienne). Ustalono, że nabywcy maszyn otrzymają rabat, w wysokości 2,5%, jako ryczałt na poczet kosztów ewentualnych napraw w okresie gwarancji.

Sprzedaż maszyn w pierwszych latach zlecono Przedsiębiorstwu Handlu Sprzętem Rolniczym „AGROMA”. W okresie późniejszym - od 1990 r. sprzedaż sprzętu prowadziły także prywatne firmy: Szwedzkie Biuro Techniczne STB, spółka „Danmas” i „Agroma-tech”. Umowy ze sprzedawcami obejmowały także przeszkolenie mechaników i personelu obsługowego.

AGROMA organizowała i opłacała transport krajowy i magazynowanie maszyn, ich obsługę przedsprzedażną oraz naprawy, prowadziła promocję, załatwiała reklamacje, prowadziła szkolenia użytkowników. Ponadto zobowiązana była do sporządzania i przekazywania Fundacji listy nabywców sprzętu, ze względu na założone preferencje sektora prywatnego.

Fundacja przy współpracy z AGROMA zobowiązała się do opracowania w języku polskim instrukcji obsługi i napraw maszyn i urządzeń, pomocy w przeszkoleniu mechaników, zapewnienia dostawy części zamiennych oraz wyposażenia serwisowego.

W miarę rozwoju infrastruktury rynku Fundacja zwiększyła liczbę sprzedawców, zawierając umowy także z firmami prywatnymi, zadbała o właściwą obsługę nabywców (rękojmia, części zamienne, naprawy), poczyniła starania na rzecz poprawy ekonomiki przedsięwzięcia (zwolnienie z cła i podatku, okresowa waloryzacja cen sprzedaży z tytułu inflacji, niskie i zróżnicowane dla sprzętu i części zamiennych marże), na bieżąco korygowała strukturę asortymentową maszyn i dostawy części zamiennych.

Tabela 1.

Zestawienie ilościowe i wartościowe maszyn dostarczonych
do Polski w ramach grantu USAID

L.p.	Nazwa maszyny	Otrzymana ilość [szt.]	Wartość w DEM	Wartość w USD
1.	Opryskiwacze SOLO	3.340	2.779.800	x
	Części zamienne	x	42.390	x
	RAZEM	x	2.702.190	1.414.272,83
2.	Pilarki spalinowe SOLO	2638	2.607.575	x
	Pilarki elektryczne SOLO	1650	486.750	x
	Części zamienne	x	292.827	x
	RAZEM	x	1.895.650	1.020.261,25
3.	Pilarki PARTNER	11.196	-	2.445.612
	Części zamienne	x	-	456.120,39
	RAZEM	x	-	

L.p.	Nazwa maszyny	Otrzymana ilość [szt.]	Wartość w DEM	Wartość w USD
4.	Trymery PARTNER	5.000	-	1.095.000
5.	Ciągniki	900	-	1.380.336
	Przyczepy	540	-	63.180
	Spychacze	540	-	72.360
	Rozrzutniki	540	-	93.960
	Kultywatory	540	-	179.820
	RAZEM	x	-	1.789.656
6.	X	X	X	9.128.681,10

Źródło: opracowanie własne na podst. materiałów Fundacji

Maszyny sprowadzone w ramach kontraktów zostały w całości sprzedane, co pozytywnie świadczy o właściwym wyborze rodzajów i ilości maszyn oraz dobrym wyborze firm sprzedających. W magazynach sprzedawców pozostały na początku 1994 r. jedynie części zamienne do sprowadzonych maszyn o wartości 58.193 \$, jednak ten fakt można ocenić pozytywnie, bowiem części powinny być dostępne przez okres kilku lat od daty sprzedaży maszyn, dla zapewnienia możliwości dokonywania napraw.

Do końca lat osiemdziesiątych pilarki mechaniczne, poza nielicznymi wyjątkami, znajdowały się wyłącznie w posiadaniu Lasów Państwowych. Sprzedaż była reglamentowana i nie były one dostępne dla osób prywatnych. Pracownicy leśnictwa oraz rolnicy często różnymi sposobami (np. przez kompletację pilarek z zużytych części zamiennych) starali się pozyskać i nabyć te poszukiwane i bardzo przydatne urządzenia. Import dobrej klasy zachodniemieckich pilarek marki SOLO w ilości blisko 6 tys. sztuk i sprzedaż ich indywidualnym osobom stanowił przełom w dziedzinie upowszechnienia tych maszyn.

Opryskiwacze ogrodnicze marki SOLO zostały sprowadzone na potrzeby ogrodnictwa i sadownictwa, branżom rolnictwa, które swym poziomem technicznym dorównywały gospodarstwu Zachodniej Europy. Mimo dość wysokiej ceny znalazły one szybko nabywców. Przyczyniły się także do znaczącego podniesienia jakości wykonywanych zabiegów ochronnych.

Fundacja sprowadziła mikrociągniki wraz z podstawowym wyposażeniem: kultywatory, spychacze, rozrzutniki obornika i przyczepy. Mikrociągnik o mocy 12 KM przeznaczony jest z założenia dla małych gospodarstw. Te zaś właśnie gospodarstwa nie dysponują zazwyczaj środkami dla jednoczesnego zakupu ciągnika i towarzyszących urządzeń. Wszystkie rodzaje maszyn towarzyszących sprowadzono w ilości wynoszącej 60% w stosunku do ilości ciągników. Mikrociągniki znalazły zastosowanie także w gospodarstwach ogrodniczych oraz

przedsiębiorstwach zajmujących się konserwacją terenów zielonych, zakładaniem trawników itp.

Sprowadzane pilarki wysięgnikowe, (popularna nazwa - kosi mechaniczne, trymery) - stanowiły w 1991 r. zupełną nowość na rynku i początkowo ich zbyt był utrudniony. W późniejszym okresie zdobyły jednak uznanie nabywców i dziś są już popularne. Stosowane są one nie tylko w leśnictwie, lecz także w pielęgnacji zieleni miejskiej, w ogrodach działkowych itp. W fakcie powyższym przejawia się rola innowacyjna i inicjująca Fundacji w dziedzinie promocji nowych rodzajów sprzętu rolniczego.

3. Podsumowanie

Działalność Fundacji miała doniosłe skutki pozaekonomiczne i pozatechniczne - sprzyjała przemianom strukturalnym i świadomościowym na wsi, uczyła zasad demokracji i gospodarki rynkowej, była szkołą samorządności, wyzwalała aktywność, ułatwiała promocję nowoczesnej myśli technicznej i ekonomicznej [1].

Inwestycje wspierane przez Fundację w poszczególnych przypadkach umożliwiają wzrost lokalnej aktywności gospodarczej. W wielu wsiach powstały zakłady przetwórcze mięsa, ubojnie, wytwórnia makaronu, przetwórnia owoców i warzyw, zakład betoniarski, w kolejnych - punkt skupu żywca, piekarnia itd., a np. w gminie Bolesławiec rozwinęła się firma prywatna produkująca hydrofory dla stacji wodociągowych.

Budowa wodociągu ułatwia też prywatyzację sklepów i drobnych przetwórni - chodzi o firmy, które ze względu na profil działalności, przy zmianie właściciela poddawane są często bardziej szczegółowej kontroli sanitarnej. Zostały w ten sposób zapoczątkowane elementy tzw. wielofunkcyjnego rozwoju wsi [2], obecnie uważanego za optymalny w nowej sytuacji społeczno-ekonomicznej.

Dostawa nowoczesnego sprzętu i maszyn rolniczych, szkolenia personelu serwisowego, dostarczenie instrukcji obsługi, katalogów części zamiennych i książek napraw umożliwiła zapoznanie się z nowoczesną techniką rolniczą, z urządzeniami nowej generacji, co przyczyniło się z pewnością do podniesienia kultury technicznej. Włączenie w akcję sprzedaży sprzętu prywatnych przedsiębiorstw sprzyjało rozwojowi małych firm i aktywizacji lokalnych rynków [1]. Przedstawiona analiza uprawnia do stwierdzenia, że Fundacja wybrała właściwy kierunek dla wspierania przemian strukturalnych i świadomościowych na wsi oraz wspierania rolników. Zasady realizacji zamierzeń Fundacji są zbieżne z ocenami ekspertów krajowych i zagranicznych odnośnie rozwoju infrastruktury terenów wiejskich.

BIBLIOGRAFIA

1. Domański R.: Drobna przedsiębiorczość na terenie gminy. [w]: „Rozwój przedsiębiorczości na terenach wiejskich”. Ogólnopolska Konferencja IRWiR PAN. SGGW Warszawa 7-8 paźdz. 1993.
2. Duczkowska Małysz K.: Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich. W stronę wsi wielofunkcyjnej. IRWiR PAN, Fundacja na Rzecz Nauki Polskiej. Warszawa 1993.
3. Fundacja Wspomagająca Zaopatrzenie Wsi w Wodę. Pięć lat działalności. Warszawa 1993 r.
4. Polska Pożyczka Dostosowawcza dla Sektora Rolnego. Bank Światowy, Rząd Polski, Warszawa 1991 r.
5. Rocznik Statystyczny GUS 1990. Warszawa 1990.
6. Rocznik Statystyczny GUS 1991. Warszawa 1991.
7. Rocznik Statystyczny GUS 1993. Warszawa 1993.
8. Rocznik Statystyczny GUS 1994. Warszawa 1994.
9. Ustawa o fundacjach - Dz.U. z 1991 r. nr 46, poz. 203

JENS J.HØY ⁽¹⁾

Landburgets Radgiuningcenter w Danii

DUŃSKIE DOŚWIADCZENIA ZE WSPÓLNOTAMI MASZYNOWYMI

Przy niezależnych od wielkości produkcji subwencjach UE, możliwości zwiększenia dochodu poprzez zwiększenie produkcji, nie są tak duże jak wcześniej. Jeśli pragnie się osiągnąć większy dochód, nie wystarczy brać tylko pod uwagę zysku brutto. Należy również skupiać się na zagadnieniu obniżenia kosztów produkcji.

Można to osiągnąć między innymi poprzez optymalne wykorzystanie maszyn. Uczestnictwo we wspólnocie maszynowej przysparza korzyści nie tylko czysto finansowych, związanych z obniżeniem kosztów eksploatacji maszyn, ale również innych jak np. racjonalizacja pracy i nawiązywanie kontaktów poprzez współpracę.

Typy współpracy związane z maszynami

Nieformalne formy współpracy

- **Pomoc sąsiedzka**

Formalne formy współpracy

- **Wspólna mechanizacja**
- **Kręgi maszynowe**
- **Stacje maszynowe**

Można spotkać wiele wariantów wyżej wymienionych form współpracy.

Pomoc sąsiedzka

W pierwotnej wersji jest to pomoc w potrzebie, ale pomoc sąsiedzka może być także bardziej „zorganizowana” w formie spisanych reguł i wzajemnych opłat za usługi.

(1) Jens J. Høy jest konsultantem krajowym Landburgets Radgiuningcenter w Danii

Wspólna mechanizacja

„Wspólna mechanizacja” to określenie typu współpracy, polegającej na wspólnym zakupie i wspólnym posiadaniu maszyn. Jest to zatem sformalizowana forma współpracy - na ogół zdefiniowana w konkretnych statutach.

Ten typ współpracy był bardzo rozpowszechniony w latach 60-tych, ale obecnie tylko 12 takich wspólnot zrzeszonych jest w krajowym związku „Wspólna mechanizacja rolnictwa”.

Kręgi maszynowe

Krąg maszynowy to sformalizowana forma współpracy, gdzie rolnicy posiadający niewykorzystane moce produkcyjne pewnych maszyn proponują je innym rolnikom, którzy mają zapotrzebowanie na prace tymi maszynami. Krąg maszynowy bazuje na dobrowolnej współpracy. Członkowie kręgu korzystają z proponowanych usług w zakresie, jaki im odpowiada.

- Krąg maszynowy jest stowarzyszeniem, które pośredniczy w usługach w zakresie maszyn - z reguły z osobą obsługującą maszynę.
- Jest stowarzyszeniem, posiadającym członków, zarząd i walne zebranie, które decyduje o wysokości składek członkowskich oraz stawek za pośrednictwo i usługi.
- Jest stowarzyszeniem, którego prezes dba o codzienne funkcjonowanie, w formie pośrednictwa w usługach i wystawianiu faktur oraz jest odpowiedzialny przed zarządem kręgu maszynowego.

Krąg maszynowy jako taki nie posiada więc żadnych maszyn. Poszczególni członkowie funkcjonują zatem i jako „stacje maszynowe” i jako klienci.

Zalety uczestnictwa w kręgu maszynowym:

1. Rolnicy mogą zarabiać pieniądze na niewykorzystywanych mocach produkcyjnych własnych maszyn.
2. Rolnicy mogą nabywać własne maszyny z myślą o ich wykorzystywaniu w kręgu maszynowym.
3. Krąg maszynowy starza okazję do liczniejszych kontaktów w ramach codziennej pracy.
4. Krąg maszynowy pośredniczy w nieodpłatnym użytkowaniu maszyn i usługach, świadczonych przez jego członków na rzecz gospodarstw.
5. Krąg maszynowy przyczynia się do zmniejszenia kosztów zakupu i eksploatacji maszyn.
6. Krąg maszynowy daje dostęp do właściwej technologii.
7. Zabezpiecza wykonanie prac w przypadku niesprawności własnych maszyn lub choroby.
8. Posiada doświadczone osoby obsługujące sprzęt.

9. Upraszcza stronę finansową - krąg maszynowy pośredniczy w uiszczeniu opłat.
10. Ceny poszczególnych usług zostają ustalone przez członków kręgu, dzięki czemu unika się dyskusji o cenach.
11. Stwarza możliwość zyskania większej ilości czasu wolnego.
12. Zwiększa wykorzystanie parku maszynowego - dlatego zmniejsza koszty.
13. Umożliwia specjalizację.
14. Daje lepsze możliwości wykorzystywania najnowych i najbardziej racjonalnych technologii.
15. Wszyscy mogą, nikt nie musi.

Stacje maszynowe

Zazwyczaj nie myśli się o stacjach maszynowych, gdy mowa o wspólnotach maszynowych, ale wiele wspólnot wykonuje usługowe prace maszynami dla rolników nie będących członkami wspólnoty. Przyczynia się to do obniżenia kosztów eksploatacyjnych maszyn przez pozostałych członków wspólnoty.

Proces tworzenia wspólnoty

Wejście w spółkę z innymi budzi na ogół niepewność i sceptycyzm. Jest to zupełnie naturalne i dlatego przed podjęciem ostatecznych decyzji rozsądnie jest przedyskutować poniższe zagadnienia.

1. Jaką formę ma mieć współpraca?
2. Co ma być objęte współpracą?
3. Jak długo ma się być związanym współpracą?
4. Jak się można wycofać ze współpracy?
5. Czy ma istnieć możliwość powiększania liczby członków wspólnoty?
6. Jak podzielić się kosztami?
7. Kto ma decydować o tym, kiedy należy dokonać nowych inwestycji?
8. Kto ponosi odpowiedzialność za konserwację i przechowywanie maszyny?
9. Jakie ubezpieczenia należy zawrzeć?
10. Administracja. Czy wspólnota obejdzie się bez papierów, czy też ma funkcjonować na podstawie zawartych umów?
11. Inne zagadnienia. Na przykład: kto kieruje i rozdziela prace?

Czynnikiem decydującym o powodzeniu współpracy jest odpowiednia atmosfera. Oznacza to, że nie wolno być małostkowym i że należy być ze sobą szczerym.

Doświadczenia zebrane w przeprowadzonym przez nas w 1994 r. badaniu wykazały, iż sceptycyzm, który cechował większość uczestników przed rozpoczęciem współpracy, był nieuzasadniony. Nastroje we wspólnotach były bardzo pozytywne i wszędzie podkreślano decydujące znaczenie motywacji i poczucia wspólnoty.

MARIA MAJEWSKA, ZYGMUNT J. PRZYCHODZEŃ
*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie*

ZINTEGROWANY PROGRAM PODNOSZENIA KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH ROLNIKÓW I NAUCZYCIELI SZKÓŁ ROLNICZYCH

Zespół specjalistów, funkcjonujących w ramach projektu pomocowego FAPA /P 9105-03-14/, przygotował w I kwartale 1995r. - na podstawie odpowiednio wypracowanych założeń - programy dwóch kursów⁽¹⁾. Otwarcie tych kursów, przewidywane w IV kwartale br., ma zapoczątkować praktyczną działalność Centrum Doskonalenia Zawodowego w Rolnictwie jako nowo uruchamianej placówki oświatowej na terenie województw częstochowskiego i piotrkowskiego.

Pierwszy kurs „*Gospodarka rynkowa*” obejmie doskonaleniem zawodowym trzy kategorie uczestników:

- 1) wybranych nauczycieli ze szkół rolniczych,
- 2) wybranych specjalistów z urzędów wojewódzkich i
- 3) wybranych doradców z ośrodków doradztwa rolniczego.

Natomiast drugi kurs z programem „*Zarządzanie i marketing w gospodarstwie rolniczym*” dotyczyć będzie doskonalenia rolników przedsiębiorców, w tym głównie młodych rolników, posiadających przynajmniej zasadnicze lub średnie wykształcenie zawodowe.

W strukturze programów tych kursów wyróżnione zostały odpowiednie bloki tematyczne i moduły. Konstrukcja bloków i modułów jest elastyczna. W przyszłości podczas obu kursów można będzie bowiem realizować pełny program lub wybrane bloki i moduły w dowolnych kompozycjach. Można będzie też doda-

(1) Kursy te zostały przygotowane w ramach projektu pomocowego FAPA z funduszu PHARE. Przetarg na realizację tego projektu wygrała firma DEVCO z Irlandii. Jej interesy w Polsce reprezentuje MITAMA Sp. z o.o. z siedzibą w Kielcach.

wać do nich nowe bloki i moduły (nowe treści programowe), w zależności od celów i potrzeb doskonalenia zawodowego.

Podstawowym celem kursu z programem „*Gospodarka rynkowa*” jest:

- w sferze merytorycznej - nabywanie i podnoszenie kompetencji zawodowych, tj. wiedzy, umiejętności, postaw i doświadczeń osobistych w dziedzinie ekonomii oraz zarządzania i marketingu w rolnictwie i gospodarce żywnościowej,
- w sferze metodyczno-organizacyjnej - nabywanie i podnoszenie poziomu wiedzy i umiejętności w zakresie stosowania form i metod aktywizujących doskonalenie zawodowe, w tym głównie stosowania warsztatów treningowych (formuła obu celów wynika z faktu, że uczestnikami kursu są osoby profesjonalnie odpowiedzialne za skuteczność upowszechniania postępu na wsi).

Struktura programowa kursu w danym wypadku składa się z siedmiu bloków tematycznych:

1. Formy i metody aktywizujące w nauczaniu przedmiotów ekonomicznych w szkole i w doskonaleniu zawodowym w rolnictwie (warsztaty treningowe);
2. Rolnictwo Polski w procesie integracji z unią Europejską;
3. Rynki zbytu produktów rolniczych;
4. Marketing produktów rolniczych i żywnościowych;
5. Marketing-plan i biznes-plan w zarządzaniu przedsiębiorstwem rolniczym;
6. Zarządzanie przedsiębiorstwem rolniczym w warunkach gospodarki rynkowej;
7. Przedsiębiorczość i wielofunkcyjny rozwój wsi.

W każdym z przedstawionych bloków tematycznych wyróżnionych zostało po pięć modułów.

Czas realizacji pełnego programu kursu wynosi 7 tygodni (35, dni 245 - 280 godzin). Czas realizacji jednego bloku tematycznego wynosi 1 tydzień (5 dni, 35-40 godzin), a czas realizacji jednego modułu - 1 dzień (7-8 godzin).

Z kolei podstawowym celem kursu z programem „*Zarządzanie i marketing w gospodarstwie rolniczym*” jest nabywanie i podnoszenie kompetencji zawodowych wyłącznie w sferze merytorycznej, tj. odnoszącej się do ekonomii oraz zarządzania i marketingu w gospodarstwie rolniczym (w toku nabywania i podnoszenia poziomu kompetencji zawodowych rolników należy koncentrować się na rozwijaniu postaw przedsiębiorczych, w tym silnie związanych również z organizacją pozarolniczej działalności gospodarczej).

Struktura programowa tego kursu składa się z następujących bloków tematycznych:

1. Przesiębiorczość;
2. Wielofunkcyjny rozwój wsi;
3. Gospodarka rynkowa;
4. Rynki zbytu produktów rolniczych;
5. Marketing produktów rolniczych;
6. Marketing - plan;
7. Biznes-plan i gospodarka finansowa [gdyby realizacja bloków tematycznych 6 i 7 wymagała większych nakładów pracy (liczby godzin), to kierownik kursu (warsztatów treningowych) może znaleźć ewentualne rezerwy czasowe w wyniku integrowania treści bloków tematycznych 1 i 2 oraz bloków 3 i 4].

W każdym z tych bloków tematycznych wyróżnione zostały po dwa moduły. Czas realizacji pełnego programu kursu wynosi 14 dni (84 - 112 godzin), a czas realizacji w nim jednego bloku tematycznego 2 dni (12 - 16 godzin) i jednego modułu 1 dzień (6 - 8 godzin).

W rezultacie przeprowadzonej dyskusji w Katedrze Doradztwa Rolniczego SGGW, w kwietniu 1995r., z udziałem prof. J.Reidy (DEVCO Irlandia), która dotyczyła - z jednej strony - programów obu kursów, a z drugiej - metodyczno-organizacyjnych możliwości ich zrealizowania, skonstatowano:

1. W wyniku realizacji programu nt. „Zarządzanie i marketing w gospodarstwie rolniczym”, który odnosi się do rolników-przesiębiorców, należy pamiętać, aby 30% czasu przeznaczać na treści teoretyczno-opisowe, a 70% - na doskonalenie praktyczne (najlepiej w formie warsztatów treningowych). W wypadku realizacji programu nt. „Gospodarka rynkowa” można przeznaczyć na treści programowe, teoretyczno-opisowe, nieco więcej niż 30% czasu ogółu zajęć dydaktycznych.
2. Centrum powoła w najbliższym czasie kierowników kursów (warsztatów treningowych), którzy będą w stałym kontakcie z realizatorami programów.
3. Centrum będzie prowadzić rejestr wykładowców, którzy mają opanowaną metodykę warsztatów treningowych.

Ustalono ponadto, że obowiązującą lekturą metodyczną dla wykładowców kursu jest podręcznik „Metodyka warsztatów ćwiczeniowo-instruktażowych w rolnictwie” (FAPA, Poznań 1994). Przy tym autor tego podręcznika zobowiązał się uzupełnić go o nowe metody warsztatowe i jako drugie wydania przedstawić do druku w końcu 1995 r.

ELŻBIETA KMITA
Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie
Oddział w Krakowie

**OGÓLNOPOLSKIE SEMINARIUM
DLA SPECJALISTEK WIEJSKIEGO GOSPODARSTWA
DOMOWEGO OŚRODKÓW DORADZTWA ROLNICZEGO,
KRAKÓW, 15-19 MAJA 1995 ROKU**

Organizowane corocznie przez Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie, Oddział w Krakowie spotkanie specjalistek zakładowych ds. wiejskiego gospodarstwa domowego skupiło tym razem przedstawicielki 37 województw. Treści szkoleniowe seminarium koncentrowały się wokół tematu: „Ochrona praw konsumenta. Gospodarstwo wiejskie jako konsument i producent towarów do konsumpcji”. Temat postrzegany jest przez specjalistki wgd jako niezwykle ważny: z jednej strony świadomość praw przysługujących konsumentowi pozwala gospodyniom wiejskim bronić się przed nieuczciwością producentów i sprzedawców, z drugiej wzmacnia odpowiedzialność rolników - producentów, usługodawców za swój produkt, usługę i przestrzega przed konsekwencjami nieuczciwych transakcji. Jak zwykle spotkanie specjalistek z całej Polski stanowiło forum wymiany doświadczeń i okazję do dyskusji problemów nurtujących środowisko. Dyskutowano między innymi nad kształtem polskiego doradztwa w zakresie wgd. Dyskusję poprzedziło wprowadzenie nt. miejsca i zakresu zadań doradztwa na rzecz gospodarstwa domowego w wybranych państwach Unii Europejskiej oraz w Stanach Zjednoczonych. Prezentowane wnioski są wynikiem powyższej dyskusji. Na prośbę uczestniczek Seminarium przekazane zostały dyrektorom Ośrodków Doradztwa Rolniczego, Urzędowi Wojewódzkim, Departamentowi Nauki, Oświaty i Doradztwa Ministerstwa Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej oraz Parlamentarnej Grupie Kobiet.

WNIOSKI

W świetle zmieniających się warunków społeczno-ekonomicznych w kraju, doradztwo z zakresu wiejskiego gospodarstwa domowego powinno być prowadzone nie tylko dla potrzeb gospodyni wiejskiej, ale dla wiejskich rodzin i całej wiejskiej społeczności oraz służyć utrzymaniu tradycji, rozwojowi kultury na wsi, pobudzać do aktywności społecznej i gospodarczej mieszkańców wsi. Jako koordynatorzy tej działalności widzimy konieczność nabycia przez kobiety wiejskie praktycznych umiejętności prawidłowego organizowania i prowadzenia wiejskiego gospodarstwa domowego, a zwłaszcza racjonalnego gospodarowania środkami finansowymi - planowanie budżetu domowego, poprawy warunków higieniczno-zdrowotnych i bezpieczeństwa pracy w gospodarstwie, podnoszenia świadomości ekologicznej wśród członków gospodarstw domowych, poszukiwania dodatkowych źródeł dochodu dla rodziny wiejskiej. Z własnych obserwacji widzimy, że z roku na rok zapotrzebowanie środowiska wiejskiego, a zwłaszcza kobiet wiejskich na doradztwo z zakresu gospodarstwa domowego jest coraz większe.

W związku z powyższym wnioskujemy o:

1. Utworzenie stanowiska ds. Rodziny Wiejskiej i Gospodarstwa Domowego w Departamencie Nauki, Oświaty i Doradztwa w Ministerstwie Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej.
2. Przyznawanie i przekazywanie środków finansowych na realizację programów z zakresu wiejskiego gospodarstwa domowego, najpóźniej do końca I kwartału roku kalendarzowego. Stosowana przez ostatnie lata praktyka uruchamiania środków finansowych na wykonanie wyżej wymienionych zadań w miesiącu wrześniu, z terminem realizacji do 15 grudnia, uniemożliwiała pełną realizację programów oraz powodowała nieefektywne wykorzystywanie środków.
3. Bieżące informowanie ODR-ów przez Departament Nauki, Oświaty i Doradztwa w zakresie działań podejmowanych na rzecz rodziny i wiejskiego gospodarstwa domowego.
4. Wskazywanie możliwości pozyskiwania środków finansowych z innych źródeł (Fundacje, Stowarzyszenia i inne) na działalność na rzecz rodziny i aktywizacji środowiska wiejskiego.
5. Zabezpieczenie środków finansowych na systematyczne kształcenie kadry specjalistek ds. wgd między innymi w następujących tematach:
 - aktywizacja środowiska wiejskiego i rozwój małej przedsiębiorczości
 - sporządzanie biznes-planów dla małej przedsiębiorczości

- projektowanie zagospodarowania estetycznego i rekreacyjnego zagród.
- 6. Zwiększenie ilości etatów doradców wiejskiego gospodarstwa domowego w Ośrodkach Doradztwa Rolniczego oraz przyznanie na nie środków finansowych.

Powyższe wnioski wynikają ze znajomości złożonych problemów rodzin wiejskich, z którymi pracujemy na co dzień, potwierdzonych w dyskusji w czasie tegorocznego seminarium.

Spodziewamy się pełnego zrozumienia problemów nurtujących środowisko wiejskie i nadanie im odpowiedniej rangi.

Uczestniczki seminarium

JOLANTA BRUDNIK
*Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie
Oddział w Krakowie*

O WYSTAWIE ROLNICZEJ NA DOŻYNKACH JASNOGÓRSKICH.

3 września 1995 roku w Częstochowie odbyły się kolejne Dożynki Jasnogórskie. Podobnie jak w latach ubiegłych towarzyszyła im Dożynkowa Wystawa Rolnicza. Wystawa odbywająca się pod patronatem Ministerstwa Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Duszpasterstwa Rolników Episkopatu Polski i Archidiecezji Częstochowskiej, zorganizowana została przez Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Częstochowie, z siedzibą w Potoku Złotym, we współpracy z Urzędem Wojewódzkim w Częstochowie, Urzędem Miasta w Częstochowie, Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie Oddział w Krakowie, Związkiem Gmin Jurajskich z siedzibą w Ogrodzieńcu oraz Małopolskim Stowarzyszeniem Doradztwa Rolniczego w Krakowie. Tegoroczna wystawa była czwartą imprezą tego typu zorganizowaną przez ODR Potok Złoty z okazji Dożynek Jasnogórskich. Pierwsza wystawa - wówczas wyłącznie produktów rolnych - odbyła się w 1992 roku. Przygotowując ją ODR nawiązywał do tradycji przedwojennej, kiedy to w 1909 roku w Częstochowie zorganizowano Wystawę Przemysłowo - Rolniczą zajmującą 35 ha terenów wystawowych, w tym teren obecnej wystawy. Współczesna wystawa stopniowo rozrasta się i nabiera rozmachu, z wystawy regionalnej przeobrażając się coraz bardziej w wystawę ogólnopolską. O skali przedsięwzięcia świadczy liczba wystawców, która wzrosła z 5 w 1992 roku do 138 w roku bieżącym.

Tegoroczna wystawa rolnicza składała się z II Krajowych Targów Agroturystycznych AGROTUR'95, Targów Nasiennych, Targów Pszczelarskich, Wystawy Maszyn i Narzędzi Rolniczych, Wystawy „Przedsiębiorczość w agrobiznesie”, Wystawy Drobnego Inwentarza i Zwierząt Futerkowych, Łowiectwa, Rolnictwa ekologicznego. Na wystawie obecne były również instytuty branżowe rolnictwa. Wystawę uświetnili swą obecnością twórcy ludowi i zespoły folklorystyczne, zorganizowano także kiermasz wikliny, kwiatów i krzewów ozdobnych. Jak co roku, ekspozycja znalazła miejsce w salach i na terenach wystawowych

Miejskiej Galerii Sztuki, Liceum Ogólnokształcącego im. H. Sienkiewicza oraz przy Deptaku III Al. N.M. Panny.

Wszystkie ekspozycje cieszyły się dużym zainteresowaniem zwiedzających, wśród których wyróżnić należy przede wszystkim pielgrzymujących na Jasną Górę rolników z różnych stron kraju i ich rodziny. Wśród zwiedzających wystawę byli przedstawiciele wszystkich niemal środowisk związanych z wsią i rolnictwem, w tym przedstawiciele centralnej i lokalnej administracji państwowej, przedstawiciele środowisk twórczych, uczniowie, doradcy, nauczyciele i pracownicy instytucji związanych z wsią i rolnictwem. Specjalnymi gośćmi wystawy byli: Roman Jagieliński - V-ce Premier RP, Adam Struzik - Marszałek Senatu, Anna Zwolińska - V-ce Minister Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Jan Błoński - V-ce Prezes UKFiT, Biskup Roman Andrzejewski - Przewodniczący Duszpasterstwa Rolników Indywidualnych, Przeor Klasztoru na Jasnej Górze, Arcybiskup Archidiecezji Częstochowskiej. Ekspozycjom towarzyszyło duże zainteresowanie przedstawicieli mass - mediów.

Wystawa tętniła życiem i przyciągała zwiedzających przez swój ogólnopolski charakter, wielotematyczność i różnorodność form ekspozycji, od punktu informacyjnego poprzez degustacje i pokazy aż do sprzedaży. Niezmiennym zainteresowaniem cieszył się sękacz przywieziony aż z woj. suwalskiego, krakowski kołacz, a także specjały rodem z Mazowsza. Degustowano różne rodzaje pieczywa, sery i jogurty, przetwory z mleka koziego. Targi stanowiły także okazję do zrobienia drobnych zakupów wyrobów z wikliny, miodu, wosku pszczelego i jego przetworów, przetworów owocowo-warzywnych, roślin i krzewów ozdobnych itp.

Duże zainteresowanie zwiedzających, liczne pytania i rozmowy nasuwają wniosek o znaczeniu informacyjno-edukacyjnym wystawy, a tym samym o potrzebie jej kontynuowania. Mimo odbywających się w całym kraju licznych wystaw i targów o zasięgu międzynarodowym (np. Polagra) lub lokalnym (targi i wystawy organizowane przez ODR-y) impreza ta ze względu na swoje miejsce i termin ma szczególne znaczenie. Jej uczestnikami są bowiem różni rolnicy, w tym taka ich grupa, która z różnych względów w innych wystawach nie uczestniczy. Przyjazd i uczestnictwo w Dożynkach Jasnogórskich może mieć nie tylko cel duchowy, ale równolegle - poprzez uczestnictwo w wystawie - może spełniać cele edukacyjne. Niestety z obserwacji organizatorów wynika, że wystawa rolnicza mimo swej czteroletniej tradycji jest zjawiskiem na tyle nowym, że część rolników odwiedzających Częstochowę z okazji Dożynek jest zaskoczona i organizacyjnie nie przygotowana do jej obejrzenia. Pielgrzymki przybywające z różnych, nieraz bardzo odległych części kraju nie posiadają informacji o obecności wystawy rolniczej i nie przewidują czasu na jej zwiedzanie. Zbyt słaba promocja w mieście i niedostateczne oznakowanie samych terenów ekspozycji utrudniają zainteresowanym dotacie na wystawę.

Mając możliwość przyglądania się wystawie niemal od samego początku jej istnienia muszę stwierdzić, iż w sposób wyraźny wzrasta jej ranga i poszerzają się cele, które spełnia. Dowodem tego jest powiększająca się liczba zwiedzających. Wydaje się, że impreza na tyle utrwaliła się w świadomości wszystkich zainteresowanych, iż można spodziewać się kontynuowania jej w przyszłości w udoskonalonej formie.

* * *

Sprostowanie

W artykule „Dodatkowe źródło dochodów w rodzinach wiejskich” autorstwa Aleksandry Swulińskiej-Katulskiej z AR w Poznaniu, zamieszczonym w **Kwartalniku Nr 2/95 (5) „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego”** na stronie 59, pominięto akapit informujący, że treści przedstawione w punkcie 5 pod tytułem „Agroturyzm - to nic innego, jak wakacje na wsi”, zostały zaczerpnięte z Poradnika dla rolników pod tytułem „Wakacje na wsi”, wydanego przez Fundację im. M.Rataja, autorstwa Hermanna Bimberga i Janusza Majewskiego.

Za pominięcie powyższej informacji bezpośrednio w artykule przepraszam autorów.

Aleksandra Swulińska-Katulska

* * *

NOWOŚCI WYDAWNICZE

Materiały informacyjno-szkoleniowe. Informator o wynikach badań naukowych do upowszechniania '94. CDiEwR 1995

Dotychczas, w nr 1 i 2/95 Zagadnień Doradztwa Rolniczego, zmieściliśmy informacje o 12 materiałach informacyjno-szkoleniowych opracowanych w CDiEwR w Poznaniu, obecnie prezentujemy 8 kolejnych.

1. **Udoskonalona technologia produkcji nasion bobiku.** J.Księżak - Instytut Uprawy Nawożenia i Gleboznawstwa Puławy, ss.26.
Wymagania klimatyczno-glebowe, stanowisko w zmianowaniu, nawożenie, uprawa roli, dobór i charakterystyka odmian, przygotowanie materiału siewnego i siew, zwalczanie chwastów, chorób, szkodników, zbiór nasion.
2. **Produkcja żywca wołowego w oparciu o krzyżowanie towarowe.** J.Trela, Z.Choroszy, P.Wójcik - Instytut Zootechniki Balice, ss 26.
Baza biologiczna do produkcji mleka i mięsa, sytuacja w zakresie produkcji żywca wołowego w kraju i na świecie, wpływ krzyżowania towarowego na zwiększenie produkcji żywca wołowego, krzyżowanie towarowe - charakterystyka materiału oraz wyniki.
3. **Krzyżowanie towarowe świń.** M.Różycki - Instytut Zootechniki Balice, ss.29.
Podstawowe sposoby krzyżowania, charakterystyka ras, wybór odpowiedniego schematu kojarzenia.
4. **Poprawa produktywności i składu chemicznego mleka krów.** F.Bielak - Instytut Zootechniki Balice, ss. 32
Nowe spojrzenie na skład chemiczny mleka, czynniki warunkujące wysoką jakość mleka, żywienie krów, a skład chemiczny mleka, skażenie mleka związkami chemicznymi.
5. **Technologia produkcji kiszonek z mieszanek strączkowo-zbożowych w rejonie ryzyka uprawy kukurydzy i ich wykorzystanie w żywieniu bydła.** F.Brzośka, A.Urbański - Instytut Zootechniki Balice, ss 19.
Wymagania glebowo - klimatyczne, miejsce w zmianowaniu i uprawa roli, skład mieszanek i dobór odmian, nawożenie przedsiewne i siew, termin zbioru i sposób zakiszania, wysokość plonów, skład chemiczny i wartość pokarmowa kiszonek, wykorzystanie kiszonek w żywieniu bydła.
6. **Mieszanki paszowe dla kur.** J.Koreleski - Instytut Zootechniki Balice, ss. 31.
Potrzeby pokarmowe kurcząt, kur mięsnych i brojlerów, składniki mieszanek paszowych, składniki mineralne i premiksy, dodatki paszowe.
7. **Nowe odmiany warzyw.** E.Horodecka - Instytut Warzywnictwa Skierniewice, ss 13.
Pomidor polowy, papryka, seler korzeniowy, brokuł włoski, sałata masłowa.
8. **Wycena ekonomiczna indywidualnego gospodarstwa rolnego.** M.Dębnińska, B.Świątkiewicz - Akademia Rolniczo-Techniczna Olsztyn, ss. 53.

Wycena: ziemi rolniczej, lasu w gospodarstwie, budynków i budowli, maszyn i środków transportowych, plantacji wieloletnich, zwierząt gospodarskich, stan zasiewów, zbiorników wodnych (stanów, jezior i melioracji wodnych). Literatura, akty prawne, tabele.

Mechanizmy i infrastruktura rynku rolnego. Wyd. JADRAN, Warszawa 1994-1995, część I, ss. 190, część II, ss. 236 i suplement, ss. 116.

Praca ta jest zbiorem referatów prezentowanych przez pracowników Wydziału Ekonomiczno-Rolniczego SGGW w czasie dwóch konferencji. Materiały te zawierają zarówno aspekty teoretyczne, jak i praktyczne dotyczące rynku rolnego i jego otoczenia. Przedstawiono wszystkie uwarunkowania funkcjonowania rynku rolnego, w różnych przekrojach o charakterze interdyscyplinarnym. Treść pracy stanowią następujące problemy: istota i charakter rynku rolnego, obudowa prawna rynku, rynek a postęp w rolnictwie, rynek a ceny rolne, infrastruktura rynku, system informacji rynkowej, spółdzielczość wiejska i izby rolnicze, rynek a jakość kapitału ludzkiego, rynek a interwencjonizm państwowy oraz dostosowanie infrastruktury rynku rolnego w Polsce do wymogów Unii Europejskiej. Z przedstawionych materiałów wynika, że warunkiem koniecznym do funkcjonowania nowoczesnego rynku rolnego w Polsce jest przyspieszenie tworzenia jego obudowy instytucjonalnej i prawnej, zorganizowanie sprawnego systemu informacji oraz powiązanie ze sobą wszystkich ogniw gospodarki żywnościowej. Ponadto konieczne jest zwrócenie uwagi na jakość kształcenia specjalistów dla rolnictwa, zmianę programów nauczania, doksztalcania i doskonalenia osób pracujących w rolnictwie i jego otoczeniu oraz wspomaganie rozwoju doradztwa na rzecz wsi i gospodarki żywnościowej.

Stańko Stanisław: **Prognozowanie w rolnictwie.** Wyd. SGGW, Warszawa 1994, ss. 130.

Omawiana praca składa się z dwóch części. W pierwszej (rozdz. 1 i 2) przedstawiono podstawowe pojęcia dotyczące różnych form przewidywania przyszłości oraz wyjaśniono podstawową aparaturę pojęciową, za pomocą której poznaje się i objaśnia rzeczywistość. Aparatura ta jest podstawą dalszych rozważań w części drugiej (w pozostałych ośmiu rozdziałach). W tej części dokonano przeglądu różnych metod prognozowania, takich jak: model tendencji rozwojowej, prognozowanie na podstawie szeregów czasowych, adaptacyjne metody prognozowania, modele opisowo-przyczynowe w prognozowaniu, heurystyczne metody prognozowania, przewidywanie przyszłości metodami kolejnych przybliżeń, analogowe metody przewidywania przyszłości itp. Omówiono przy tym praktyczne ich zastosowanie do prognozowania wybranych zjawisk i procesów gospodarczych w rolnictwie. Ze względu na to, że występujące zjawiska ekonomiczne są następstwem oddziaływania różnorodnych czynników, uwzględniono sfery i charakter zjawisk najbardziej odpowiednich dla danych metod. Praca ta - pierwsza w Polsce z zakresu prognozowania rolnictwa - jest skryptem dla studentów uczelni rolniczych, ale może być w pełni wykorzystana w pracy naukowej oraz w praktyce gospodarczej. Może być szczególnie przydatna w praktyce gospodarczej, gdyż zagadnienia prognozowania są niezbędnym elementem skutecznego i sprawnego zarządzania.

Alternatywne źródła dochodów ludności wiejskiej. Akademia Rolnicza, Kraków 1994, ss. 337, "Biuletyn Regionalny Zakładu Doradztwa Rolniczego", nr 309.

Książka ta jest zbiorem 36 referatów poświęconych kreowaniu przedsiębiorczości na obszarach wiejskich i podejmowania działań pozarolniczych na terenach wiejskich. Referaty te obejmują cztery grupy zagadnień: przedsiębiorczość pozarolnicza w Polsce i w wybranych krajach, realizowane kierunki przedsiębiorczości na wsi, uwarunkowania i planowanie działalności przedsiębiorczej oraz promowanie przedsiębiorczości na wsi. Omawiając kolejno wymienione zagadnienia, przedstawiono czynniki sprzyjające i utrudniające rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. Wskazano przy tym, że w rozwoju przedsiębiorczości na wsi należy upatrywać rozwiązania dylematów środowisk wiejskich (niskich dochodów, bezrobocia itp.). Podstawą tego rozwoju powinna być wielofunkcyjność oparta na małych i średnich przedsiębiorstwach prywatnych oraz na odrodzonej spółdzielczości wiejskiej związanej z rolnictwem i jego otoczeniem. W związku z tym warto inwestować w kapitał ludzki, zwłaszcza w ludzi młodych, ucząc ich kreatywności, marketingu, podejmowania decyzji (w tym dotyczącej uruchomienia działalności gospodarczej), przywództwa itp. Rozwój bowiem przedsiębiorczości w rolnictwie i poza nim - zmierzający głównie do tworzenia nowych stanowisk pracy - jest jedyną szansą poprawy sytuacji materialnej mieszkańców wsi.

Wczasy pod gruszą. Poradnik dla rolników rozpoczynających działalność agroturystyczną (praca zbiorowa pod redakcją L. Strzembickiego i B. Brejwo). Założenie Centrum Organizacji, Zielona Góra 1995, ss. 167.

W pracy tej przedstawiono podstawowe problemy rozwoju turystyki na obszarach wiejskich, ze szczególnym uwzględnieniem gospodarstw rolnych oraz wykorzystania ich pomieszczeń i produktów rolnych. Składa się ona z sześciu rozdziałów. Pierwszy zawiera ogólne wiadomości na temat turystyki wiejskiej, walorów turystycznych, przygotowania noclegów, rodzajów zakwaterowań oraz wymagań, jakie muszą spełniać gospodarstwa, aby mogły prowadzić działalność agroturystyczną. Z kolei w rozdziale drugim przedstawiono zestaw niezbędnych działań marketingowych w tym zakresie. W następnym rozdziale omówiono role stowarzyszeń w rozwoju turystyki w środowisku wiejskim oraz określono aktualne wymogi kategoryzacyjne bazy noclegowej. Rozdział czwarty zawiera zbiór przepisów dotyczących agroturystyki (według stanu na koniec 1994 roku), także w zakresie podatków. W kolejnym rozdziale przedstawiono problematykę przepisów higieniczno-sanitarnych w zakresie przygotowania i wydawania posiłków. Ostatni rozdział zawiera przegląd zasad racjonalnego żywienia turystów z wykorzystaniem produktów pochodzących z gospodarstwa rolnego, atrakcje kulinarne oraz przykładowe jadłospisy.

WSKAZÓWKI DLA AUTORÓW

1. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego zamieszczają artykuły z zakresu metodyki doradztwa, organizacji doradztwa, wspomagania doradztwa poprzez naukę, doskonalenia kadr doradczych, oświaty rolniczej oraz polityki agrarnej.
2. Oprócz artykułów *Zagadnienia* przyjmują:
 - informacje o pracy doradczej i życiu ODR,
 - informacje o sympozjach, seminariach i szkoleniach z zakresu doradztwa i dla doradców,
 - recenzje i omówienia prac związanych z doradztwem rolniczym oraz ze wsią i rolnictwem,
 - przeglądy czasopism, krajowych i zagranicznych, ukazujące dorobek w wymienionych dziedzinach,
 - noty bibliograficzne o nowościach wydawniczych (18 wierszy maszynopisu),
 - oraz inne informacje w wymienionych wyżej dziedzinach,
3. Poszczególne artykuły nie powinny przekraczać - łącznie z tabelami i wykresami - 15 stron maszynopisu.
Redakcja zastrzega sobie prawo skrótów tekstu, ograniczenia tabel, wykresów i rycin w ramach opracowania redakcyjnego.
4. Maszynopisy, pisane jednostronnie według obowiązujących zasad w instytucjach wydawniczych (30 wierszy a 60 znaków na stronie, z marginesem 4 cm z lewej strony), powinny być dostarczane w dwóch egzemplarzach. W miarę możliwości prosimy o dołączenie dyskietki z tekstem artykułu lub informacji.
5. Przypisy i tabele zamieszcza się w tekście, rysunki prosimy dołączyć oddzielnie, a na marginesie tekstu zaznaczyć ołówkiem, gdzie mają być zamieszczone.
6. Przypisy bibliograficzne powinny zawierać nazwiska autora (autorów) i pierwsze litery imion oraz dokładny tytuł pracy (w języku oryginału), a ponadto przy wydawnictwach zwartych (książkach): wydawcę oraz miejsce, rok wydania i stronę cytatu, przy artykułach z czasopism: nazwę czasopisma, rok wydania, numer tomu, numer bieżący i stronę cytatu. Przypisy do tabel zaznacza się małymi literami alfabetu i zamieszcza pod tabelą.
7. Nadesłane recenzje, omówienia, przeglądy itp. powinny zawierać tytuł pracy w oryginalnym brzmieniu i tytuł pracy przełożony na język polski.
8. Do nadsyłanych prac prosimy dołączyć następujące dane: pełne imię i nazwisko autora, miejsce pracy i adres prywatny (ewentualnie również numer telefonu).
9. Redakcja zastrzega sobie prawo nieprzyjęcia pracy, jeśli negatywne recenzje pokrywają się ze zdaniem redakcji. Prac nie zamówionych redakcja nie zwraca, jak również prac zakwalifikowanych do druku.
10. Wszystkie przyjęte prace są honorowane według obowiązujących stawek wydawniczych w CDiEwR na podstawie umowy wydawniczej, a autorzy artykułów otrzymują bezpłatnie 1 *egzemplarz autorski*.
11. Prace prosimy nadsyłać na następujący adres

**Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie, 61-619 Poznań,
ul. Winogrody 63, Redakcja „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego”**

