

ANDRZEJ PIOTR WIATRAK
*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie*

POTRZEBY DORADCZE - POWSTAWANIE I OCENA

1. Uwagi wstępne

Praca instytucji doradczej polega na zaspakajaniu potrzeb swoich klientów, potrzeb zróżnicowanych, ale wynikających z ich codziennych trosk dotyczących życia i pracy. Zadaniem instytucji doradczej jest realizacja (porada, pomoc, rozwiązanie itp.) zgłoszonych potrzeb, co wymaga ich poznania. W procesie spełniania potrzeb na czoło wysuwa się celowa czynność, co oznacza, że zaspakajanie potrzeb jest procesem świadomego działania. Proces świadomego działania w zaspakajaniu potrzeb dotyczyć powinien wszystkich podmiotów, od których zależy ich spełnienie. Dotyczy to również instytucji doradczej, programowo nastawionej na klienta, która powinna rozpoznać potrzeby klientów i opracować plan ich realizacji.

Przedstawione zagadnienia składają się na treść niniejszego artykułu (opartego na literaturze przedmiotu i własnych przemyśleniach autora), w którym na przykładzie rolnictwa i rolników ukazano proces powstawania potrzeb doradczych i czynniki je warunkujące oraz rodzaje potrzeb doradczych i ich diagnozowanie.

2. Potrzeby doradcze

Potrzeba jest to stan (lub proces, w którym stan ten występuje) braku czegoś uruchamiający zarazem funkcję motywu do działania w kierunku odpowiedniej zmiany tego stanu. Jest wiele klasyfikacji potrzeb i ich hierarchii, ale do najbardziej popularnych należy koncepcja A. Masłowa. Wszystkie koncepcje potrzeb zakładają ich zróżnicowanie w czasie i przestrzeni, a ponadto - jednoczesną realizację różnego rodzaju potrzeb⁽¹⁾.

(1) Por. E. Łustacz: *Potrzeby - zadowolenie - użyteczność w teorii ekonomii*. PWN, Warszawa 1987, J. Penc: *Motywowanie w zarządzaniu*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, M. Pohorille: *Potrzeby, podział, konsumpcja*. PWE, Warszawa 1982 oraz J. Szczepański: *Konsumpcja a rozwój człowieka. Wstęp do antropologicznej teorii konsumpcji*. PWE, Warszawa 1981.

Najogólniej biorąc potrzeby można podzielić na:

- ze względu na stopień ważności - podstawowe, wyższego rzędu i luksusowe;
- ze względu na rodzaj zaspakajanych potrzeb - biologiczne, społeczne, psychologiczne i ekonomiczne.

Wiele potrzeb wiąże się bezpośrednio z *pracą zawodową* i ona stanowi główne źródło ich zaspokojenia⁽²⁾. Odczuwanie braku czegoś pociąga za sobą szukanie dróg realizacji, a jedną z nich - dla większości ludzi podstawową - jest praca zawodowa. Potrzeby wywołują więc konieczność podjęcia pracy, a wraz z tym stopnia jej intensywności i czasu jej trwania. Z drugiej strony wykonywana praca, jeśli przynosi zadowolenie (duchowe i materialne), oddziałuje na powstawanie nowych potrzeb, co z kolei wpływa na wykonywaną pracę. Z kolei niezadowolenie z realizacji potrzeb może u jednych ludzi wymuszać działanie, a u innych - odwrotnie postawę bierną i wyczekiwanie. Tak więc między potrzebami a pracą występują wzajemne powiązania, które określają sposób zachowania ludzi. Związki te szczególnie istotne są w rolnictwie, gdzie występuje powiązanie gospodarstwa rolniczego z gospodarstwem domowym.

Realizacja potrzeb (zwłaszcza na większą skalę) w gospodarstwie rolniczym wymaga na ogół dokonania zmian, które naruszają dotychczasowy stan. Zmusza to rolnika do oceny, w jaki sposób podjąć działania, jakie są możliwe warianty i który z nich wybrać oraz jak zrealizować. Uwzględnić przy tym należy, że w procesie dokonywanych zmian może występować konieczność zmian dotychczasowych metod wytwarzania i organizacji lub też mogą powstać bariery wynikające z niedostosowania gospodarstwa do zachodzących zmian. Wszystko to powoduje, że rolnik może wymagać pomocy z zewnątrz w celu przezwyciężenia istniejącej, niepewnej dla niego sytuacji. Pomocą w tym zakresie może być doradztwo, skorzystanie z jego porad i zastosowanie ich w praktyce. Niepełna znajomość, brak wiedzy lub niepewność rodzi u rolników potrzeby korzystania z wiedzy innych i zwiększenia w ten sposób własnych kompetencji.

Potrzeba doradcza jest to stan odczuwania braku rozstrzygnięć wyboru i określenia warunków sprawnego funkcjonowania gospodarstwa rolniczego i domowego oraz współdziałania z rolnikami, uruchamiający zarazem motywacje do korzystania z pomocy doradcy w celu jego zaspokojenia⁽³⁾. Potrzeby doradcze jest to stan niewiedzy lub (i) niezaspokojonych oczekiwań na porady fachowe udzielane przez doradców.

Realizacja tych potrzeb umożliwia:

- poznanie interesującego zjawiska,

(2) Por. cytowane prace J. Penca i J. Szczepańskiego.

(3) Por. B. Wawrzyniak: Doradztwo rolnicze. cz. II. Metody pracy doradczej w rolnictwie. Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek 1994, s. 112.

- zwiększenie własnych umiejętności,
- umożliwienie podjęcia decyzji,
- większą elastyczność w działaniu i współdziałaniu,
- zmniejszenie ryzyka i niepowodzeń w działaniu,
- zwiększenie efektów w pracy i zadowolenia z jej wykonywania,
- wzrost zaufania do samego siebie.

W związku z tym w zainteresowaniach doradztwa rolniczego szczególnie miejsce zajmują potrzeby związane z:

- *pracą w gospodarstwie rolniczym*:
 - orientacji zawodowej, zarobkowania, stabilizacji, bezpieczeństwa, samorealizacji;
- *procesem pracy, typem pracy i treścią pracy*:
 - zmiany, rozwoju, osiągnięć, identyfikacji i niezależności;
- *życiem społecznym w środowisku wiejskim i przynależnością do niego*:
 - integracji, kontaktów, uczestnictwa, oceny społecznej, oparcia emocjonalnego, dominowania.

3. Powstawanie potrzeb doradczych rolników

Podstawą potrzeb doradczych rolników jest głównie aspekt poznawczy, umożliwiający podejmowanie decyzji co można wyrazić następująco:

aspekt poznawczy → aspekt zmian i rozwoju.

Potrzeby doradcze rolników powstają - o czym była już częściowo mowa - w następnym:

- istniejących potrzeb rolników,
- przyjętych celów działania,
- realizowanych zadań,
- powstających problemów.

Wymienione czynniki wskazują na to, że potrzeby doradcze rolników mogą powstawać na różnym etapie, przed podjęciem decyzji o działaniu lub też w trakcie jego realizacji. Nie wszystkie przy tym potrzeby rolników stają się potrzebami doradczymi, ale tylko wybrane, z którymi rolnik nie może sobie poradzić. Kryterium tym mogą być powstające problemy. Biorąc pod uwagę czynniki określające powstawanie potrzeb doradczych proces ich kształtowania można przedstawić następująco:

<i>potrzeby rolników</i>	→	<i>potrzeby doradcze</i>	
<i>potrzeby rolników</i>	→	<i>cele działania</i>	
<i>potrzeby rolników</i>	→	<i>cele działania</i>	→ <i>potrzeby doradcze</i>
<i>cele działania</i>	→	<i>potrzeby doradcze</i>	
<i>potrzeby rolników</i>	→	<i>cele działania</i>	→ <i>realizowane zadania</i>

*potrzeby rolników → cele działania → realizowane zadania → potrzeby doradcze
realizowane zadania → potrzeby doradcze*

Powstawanie potrzeb doradczych nie zawsze jest przez rolników uświadamiane. Często potrzeby takie powstają na skutek oddziaływania innych osób, obserwacji (u sąsiada, w czasie wycieczek, wystaw, pokazów, demonstracji itp.), uświadamiających potrzeby zmian w gospodarstwie i skorzystanie w tym celu z pomocy doradcy. Ponadto znajomość istniejących priorytetów względem rolnictwa i ludności wiejskiej oraz oddziaływanie informacyjne instytucji rolniczych i wiejskich wpływa na zachowania ludności wiejskiej i korzystanie z nowego rodzaju potrzeb doradczych (np. obecnie z potrzeb doradczych ODR z zakresu agroturystyki). Najogólniej biorąc potrzeby doradcze mogą powstawać:

- w gospodarstwie (mają one charakter wewnętrzny, samoistny),
- poza gospodarstwem (mające charakter zewnętrzny):
 - pod wpływem sąsiadów,
 - pod wpływem doradcy,
 - pod wpływem instytucji rolniczych i wiejskich.

Potrzeby doradcze są produktem społecznego rozwoju, a więc wytworem warunków, w których powstały. Oznacza to, że wynikają one z istniejących warunków społeczno-gospodarczych oraz osiągniętego poziomu rozwoju (np. dostosowania gospodarstw rolniczych do warunków gospodarki rynkowej) i są przez nie kształtowane. Powoduje to ich zmienianie się. W początkowym okresie gospodarowania w rolnictwie występował niski (lub w ogóle) poziom potrzeb doradczych, który stopniowo ulegał poszerzeniu, przy czym część potrzeb zniknęła (na skutek poznania, wiedzy, wykształcenia umiejętności itp.)⁽⁴⁾.

4. Rodzaje potrzeb doradczych

Ludność rolnicza realizuje różnorodne potrzeby związane zarówno z gospodarstwem rolniczym, jak i z gospodarstwem domowym. Biorąc to pod uwagę można wyróżnić potrzeby:

- produkcyjne i konsumpcyjne (ze względu na rodzaj gospodarstwa)
- biologiczne, ekonomiczne, społeczne, psychologiczne (ze względu na osobowość człowieka).

Realizacja tych dwóch grup potrzeb trwa jednocześnie, często wzajemnie się warunkując. Część tych potrzeb - o czym już pisałem - staje się potrzebami doradczymi. W praktyce przejawia się to w korzystaniu z porad, powstawaniu grup celowych rolników itp., które są zróżnicowane ze względu na rodzaj i zakres zaspakajanych potrzeb doradczych:

- w zakresie prowadzenia produkcji rolniczej w gospodarstwie,

(4) B. Wawrzyniak: Doradztwo rolnicze..., j.w., s. 113-114.

- w zakresie prowadzenia gospodarstwa domowego,
- w zakresie rozwoju środowiska lokalnego.

Potrzeby doradcze w zakresie prowadzenia gospodarstwa rolniczego warunkuje proces gospodarowania w rolnictwie, tj. ponoszenie nakładów, ich wielkość i proporcje, organizacja procesu pracy oraz uzyskiwane wyniki produkcyjno-ekonomiczne. Doskonalenie dotychczasowego sposobu gospodarowania i wszelkie próby zmian powodują zainteresowanie się doradztwem, które ma wpływ na dotychczasowy stan. Proces zainteresowania przebiega następująco: od poznania istoty analizowanych zjawisk do wprowadzenia zmian. Jednakże, aby proces ten był efektywny konieczne jest dysponowanie informacją, która pozwoli poznać dotychczasowy stan oraz czynniki warunkujące zmiany obecnie i w przyszłości.

W świetle dotychczasowych rozważań potrzeby doradcze w zakresie gospodarstwa rolniczego obejmują⁽⁵⁾:

- *potrzeby poznawcze*:
 - poznania nowości oraz możliwości wprowadzenia innowacji,
 - doskonalenia zawodowego rolników, przyswojenia przez nich wiedzy, nabycia nowych umiejętności itp.;
- *potrzeby zmian i rozwoju*:
 - zmiany w zasobach czynników wytwórczych (obszaru, środków produkcji i siły roboczej),
 - zmiany technologii produkcji oraz metod wytwarzania,
 - organizacji pracy i zarządzania,
 - zmiany struktury produkcji rolniczej, wprowadzenia specjalizacji produkcji, zwiększenia skali produkcji rolniczej itp.
- *potrzeby informacyjne*
 - informacji rynkowych (bieżących i prognostycznych),
 - informacji naukowych,
 - informacji o polityce rolnej.

Potrzeby doradcze w zakresie gospodarstwa domowego i środowiska lokalnego są takie same jak w przypadku gospodarstwa rolniczego (tj. poznawcze, zmian i rozwoju oraz informacyjne), przy czym różnica wynika z ich zakresu przedmiotowego.

Na uwagę zasługują szczególnie potrzeby związane ze środowiskiem lokalnym, które są najszerzej reprezentowane i nie zawsze dotyczą tylko rolników. I tak w zakresie środowiska lokalnego należy uwzględnić - oprócz poprzednio omówionych potrzeb doradczych związane z:

- rozwojem działalności pozarolniczej na wsi, ochroną środowiska przyrodniczego, aktywnością, przedsiębiorczością itp. (*potrzeby poznawcze*),

(5) Przykłady różnorodnych potrzeb rolników w obecnym okresie przedstawia S. Zawisza w artykule pt. : „Oczekiwania i potrzeby doradcze rolników w obecnej sytuacji społecznej i gospodarczej na wsi”. „Zagadnienia Doradztwa Rolniczego” 1995, nr 1, s. 5 i następne.

- wspólnym działaniem i uzgadnianiem zmian (*potrzeby kontaktów i współdziałania*),
- podjęciem działalności pozarolniczej lub związanej z rolnictwem (*potrzeby zmian i rozwoju*)
- podjęciem działań związanych z ochroną środowiska przyrodniczego (*potrzeby społeczno-ekologiczne*).

5. Diagnozowanie potrzeb doradczych:

Występowanie potrzeb doradczych wymaga, aby zostały one w pełni rozpoznane i uwzględnione w planie pracy instytucji doradczej. Od rozpoznania potrzeb zależy bowiem stopień ich zaspokojenia oraz dostosowania pracy doradczej do oczekiwań klientów instytucji doradczej. Pośrednio wyznacza to również efektywność instytucji doradczej nastawionej na klienta i uwzględniającej istniejące zapotrzebowanie.

Identyfikacja potrzeb doradczych odbywa się na różnych poziomach, poczynając od zgłoszeń rolników i obserwacji prowadzonych przez doradców, a kończąc na analizach tak zgromadzonych informacji o potrzebach, w połączeniu z uwarunkowaniami wynikającymi z polityki rolnej, nauki, rynku rolniczego, przewidywań koniunktury gospodarczej itp. Najogólniej biorąc informacje o potrzebach doradczych wobec instytucji doradczej (ODR) mogą pochodzić ze (z)⁽⁶⁾:

- zgłoszeń rolników,
- obserwacji i analiz prowadzonych przez doradców,
- propozycji i opinii Społecznych Rad Doradztwa Rolniczego,
- spotkań z instytucjami rolniczymi i wiejskimi,
- spotkań i dyskusji z organizacjami doradczymi,
- wywiadów środowiskowych, w tym z badań ankietowych,
- wojewódzkich i krajowych priorytetów badawczych,
- propozycji nauki,
- ofert firm handlowych dla rolnictwa,
- mass mediów.

Diagnozowanie potrzeb, to jednocześnie zbieranie danych do planu funkcjonowania instytucji doradczej. W tym celu można wykorzystać różne metody i techniki. Mogą być to zarówno metody tradycyjne (obserwacje, rozmowy, dyskusje itp.), jak i metody bardziej kompleksowe, łączące różne grupy metod i podporządkowane realizacji celu głównego. I tak np. w metodzie zarządzająco-

(5) E. Matuszak: Podsumowanie pracy grupowej dotyczącej metodyki pracy w rolnictwie [w:] „Materiały z konferencji dyrektorów Ośrodków Doradztwa Rolniczego. Puławy 07 - 09. 1994 r.”, CDiEwR, Poznań 1994, s. 58.

(6) W. Kujawiński: Doradztwo rolnicze w zarysie. CDiEwR, Poznań 1996, s. 126 i następne.

rynkowej (MMA) proponuje się zakładanie *kart informacyjnych gospodarstw*, które pozwalają na wyodrębnienie:⁽⁷⁾

- klientów organizacji doradczej,
- potencjalnych uczestników programu doradczego,
- członków celowych grup doradczych.

Jednocześnie podstawą realności i skuteczności programów doradczych są *informacje* dotyczące: grupy celowej rolników, opłacalności produkcji rolniczej, polityki państwa i rynku rolniczego.

6. Zachowanie się rolników wobec zmian

Wprowadzanie zmian jest obiektywną koniecznością i warunkiem rozwoju zapewniającym przedsiębiorstwu (gospodarstwu) wiele korzyści:

- lepsze przystosowanie przedsiębiorstwa do otoczenia,
- likwidację barier i aktywizację zasobów,
- substytucję pracy żywej i zmianę metod wytwarzania,
- polepszenie i unowocześnienie procesów wytwórczych,
- podniesienie jakości pracy,
- zwiększenie możliwości sprzedaży i realizacji założonych celów,
- zwiększenie wydajności pracy i dochodów.

Potencjalne korzyści jakie daje wprowadzenie zmian rozwojowych są ewidentne, ale nie zawsze możliwe do zrealizowania. Wynika to z różnorodnych czynników, z których najważniejsze są następujące:

- brak środków finansowych ze względu na niskie dochody rolników,
- brak środków rzeczowych wynikających z trudności z zakupem niezbędnych środków produkcji (niedobór rynku),
- opór lub niechęć rolników wobec zmian wynikający z:⁽⁸⁾
 - dotychczasowych przyzwyczajeń i niechęci do rezygnowania z realizowanych już celów (zadań),
 - niepewności co do przyczyn i skutków zmian,
 - lęku przed niepowodzeniem,
 - braku pewności siebie,
 - braku znajomości otoczenia,
 - świadomości słabych stron proponowanych zmian.

W przypadku braku środków finansowych doradca może wskazać konieczność zmiany w dotychczasowym sposobie gospodarowania lub też poszerzenia działalności o zajęcia pozarolnicze, aż po zaniechanie pracy w rolnictwie. Z kolei

(7) J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: Kierowanie. PWE, Warszawa 1996, s. 81-83 i 310.

(8) J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: Kierowanie. PWE, Warszawa 1996, s. 81-83 i 310.

w przypadku braku środków produkcji doradca może wskazać na możliwości zastosowania innych rodzajów środków produkcji lub też zmianę technik wytwarzania. Natomiast przezwyciężenie oporu lub niechęci rolnika do zmian wymaga poznania uwarunkowań takiego postępowania oraz uświadomienia i ukazania zalet wynikających z wprowadzenia zmian. Chodzi tutaj o rozbudzenie potrzeb doradczych z zakresu zmian i rozwoju.

Przezwyciężanie oporu wobec zmian może następować poprzez:⁽⁹⁾

- szkolenie, informowanie, wyjaśnianie, doradzanie;
- ułatwienie i poparcie;
- uczestnictwo i wciąganie ludzi;
- negocjacje i uzgodnienia;
- manipulacje i kooptacja;
- wyrażne lub ukryte wymuszanie.

Dla doradztwa typowe jest szkolenie, wyjaśnianie, informowanie i doradzanie, w jaki sposób postąpić, co dzięki temu można osiągnąć itp. Pozostałe działania - z wyjątkiem dwóch ostatnich (manipulacji i wymuszania) - łączą się z doradztwem i mogą być pomocniczo przez nie wykorzystane, zwłaszcza gdy są partnerzy do współpracy i wspólnego działania (również przez ustępstwa).

* * *

Analiza uwarunkowań powstawania potrzeb doradczych potwierdza, że zadaniem doradztwa jest diagnozowanie potrzeb i przygotowanie programów ich realizacji. Przygotowanie programów czasami może łączyć się z uświadamianiem potrzeb rolnikom, a nawet z koniecznością przezwyciężania ich obaw i niechęci wobec zmian. W związku z tym programy doradcze muszą być starannie przygotowane, aby uwzględniały wszystkie czynniki warunkujące zmiany i realizację potrzeb doradczych oraz różne warianty działania.

(9) Tamże, s. 311-312.