

EWA JASKA

*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie*

PRYWATNY SYSTEM DORADZTWA ROLNICZEGO NA TERENIE SACHSEN-ANHALT W POCZĄTKOWYM OKRESIE PRZEMIAN. REFLEKSJE DORADCÓW

Poszukiwanie właściwych rozwiązań organizacyjnych dla systemu doradztwa rolniczego w Niemczech jest od lat przedmiotem dyskusji. W okresie ostatnich przemian związanych z procesem zjednoczeniowym, głównym tematem stało się prywatne doradztwo rolnicze. Dyskusja ta jest bardzo ważna, ponieważ w obecnej chwili podejmowane są starania w celu stworzenia efektywnego systemu doradztwa na terenie nowych landów. Oczywiście proces ten przebiega różnie w poszczególnych landach, np. w Saksonii i Turynгии gdzie skopiowany został system południowych landów Niemiec Zachodnich tzn. doradztwo oficjalne podległe Ministerstwu Rolnictwa. Natomiast w Mecklenburgii doszło do utworzenia w porozumieniu z władzami Landu Szlezwik-Holsztyn spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (na wzór izby rolniczej). Natomiast w Brandenburgii połączono system doradztwa Dolnej Saksonii (ale bez izb) z typowo komercyjnym systemem Sachsen-Anhalt.

Właśnie w Sachsen-Anhalt wystąpiła w największym stopniu komercjalizacja doradztwa. Jest to zatem doradztwo prywatne, funkcjonujące w oparciu o zasadę efektywności pracy i współzawodnictwa. Adaptowanie w sektorze rolniczym stosowanych dotychczas rozwiązań firm doradczych pozostających na usługach przemysłu spowodowało przejęcie zarówno ich wad i zalet. Doprowadziło to w początkowej fazie do powstania relatywnie dużej liczby firm doradczych, na koniec 1993 roku było ich 41. Jednak wskutek oddziaływania mechanizmów rynkowych, lista zarejestrowanych firm doradczych w Sachsen Anhalt uległa skróceniu już w 1995 roku.

Trudno udzielić jednoznacznej odpowiedzi na pytanie jak funkcjonuje doradztwo komercyjne, ponieważ każda firma doradcza, każdy doradca musi znaleźć swoją własną drogę, musi wypracować indywidualnie własny styl pracy. Jednak zasadniczą rolę w kształtowaniu właściwego modelu doradztwa odgrywa kon-

kurencja. Obok fachowych i metodycznych kwalifikacji niezbędna jest elastyczność działania. Doradca musi potrafić sprzedać swoją ofertę i zdobywać ustawicznie nowych klientów. Doradcy postępujący jak urzędnicy przegrywają we współzawodnictwie. Taka sytuacja stawia kolejne pytania dotyczące akwizycji i ustalania cen. Tu również obowiązuje zasada indywidualnych rozwiązań, gdyż dotychczas nie opracowano żadnego patentu. Akwizycja w Niemczech, a szczególnie w środowisku rolniczym nie cieszy się popularnością. Praca akwizycyjna ma jednak duże znaczenie dla pracy samodzielnego doradcy, kiedy to informacje o dobrej pracy doradcy są przekazywane w bezpośrednich rozmowach kolejnym rolnikom. Pomocna w tym zakresie jest oczywiście dobra i pełna zaufania współpraca z innymi organizacjami oraz instytucjami, które pracują w sektorze rolnictwa (np. wydawnictwa rolnicze). Jednak nie udzielono dotychczas odpowiedzi na pytanie, jak dalece może być pomocna praca wydawnicza. Napewno może przyczynić się do tego, aby przynajmniej firma bądź jej nazwa stały się znane.

Kolejnym istotnym problemem wymagającym rozwiązania jest określenie cennika usług doradczych. Aktualnie ceny za pracę doradczą są bardzo zróżnicowane i jest ich tak wiele, jak wiele jest firm. Przynajmniej dotychczasowe próby konstruowania cenników okazały się mrzonką. W międzyczasie wyodrębniły się trzy podstawowe propozycje rozwiązań. W jednym z proponowanych wariantów liczona jest każda godzina pracy, każdy kilometr, każda kserokopia i znaczek, a to wszystko w celu zachowania obiektywizmu i stworzenia podstaw do wzajemnego zaufania. Lecz czy jest to właściwy sposób budowania zaufania?

W nieco większej skali zaczyna być reprezentowany system, w którym wspólnie z rolnikiem ustalane są ryczałty za określone prace. Należy podkreślić, że właśnie ta propozycja ustalania cen opiera się na dużym wzajemnym zaufaniu, chociaż trudno jest oszacować nakłady pracy. Pojawiła się również trzecia koncepcja, w której honorarium doradcy uzależniono od powierzchni gospodarstwa, obsady zwierząt. Niewątpliwie byłyby to prosta metoda, ale mało prawidłowa, ponieważ nie można czynić założeń, że gospodarstwa większe potrzebują większych nakładów pracy od doradcy. Inne koncepcje, to np.: ustalenie wynagrodzenia dla doradcy na podstawie wielkości zysku czy też obrotów. Pomimo ożywionej dyskusji na temat ustalania wynagrodzenia doradcy, w latach 1992-1993 wynagrodzenia te spadły w Sachsen -Anhalt średnio o 445 DM/gospodarstwo. Jest to zupełnie odwrotna tendencja do tej jaka jest obserwowana w Niemczech Zachodnich. Powody takiego stanu rzeczy mogą być różnorodne. Natomiast konieczna jest niewątpliwie zmiana oferty doradczej oraz współzawodnictwa pomiędzy doradcami.

Badania prowadzone przez szkołę wyższą w Osnabrück w roku 1993 wskazały, że w prawie w 70% firm doradczych pod opieką jednego doradcy pozostało średnio 15 gospodarstw. Zakładając, że koszt utrzymania 1 etatu doradcy określa się przeciętnie na poziomie 120 000 DM w skali roku, a przeciętne

miesięczne wynagrodzenie doradcy na terenie Sachsen-Anhalt wynosi 5813 DM (1992r), to dopiero przy opiece nad 21 gospodarstwami zaczyna być osiągany poziom opłacalności. Inaczej to interpretując, należy stwierdzić, że 70% firm doradczych miało deficyt w wysokości 30 000 DM przypadający na jednego doradcę w ciągu roku. Jednak taka sytuacja finansowa w firmach doradczych nie może trwać długo. Dlatego też doradcy, aby utrzymać się na rynku muszą szukać nowych klientów bądź dodatkowych źródeł dochodów. Lecz nie jest to takie proste. Duża liczba gospodarstw jest już zorganizowana według nowych zasad. Oznacza to, że klientów trzeba ponownie szukać wśród już istniejących gospodarstw. Zatem firmy doradcze muszą współpracować nadal z tymi samymi klientami.

Równocześnie są i tacy właściciele gospodarstw, którzy nie zamierzają trwale wiązać się z żadną firmą doradczą, a zgłaszają zapotrzebowanie jedynie na doradztwo w określonych sytuacjach problemowych. Prowadzone obecnie na terenie Niemiec badania informują o dłuższych okresach przerw we współpracy rolników z instytucjami doradczymi, lecz potem ponownie są nawiązywane te kontakty. W Sachsen-Anhalt korzysta obecnie około 40% rolników z doradztwa. Aktualne dofinansowanie ze strony landu dla gospodarstw korzystających z doradztwa, w wysokości do 60% ponoszonych kosztów, jest istotnym czynnikiem wspierającym starania doradców i powinno oddziaływać na efekty pracy doradczej oraz motywować rolników do korzystania z doradztwa.

Od pewnego czasu doradcy podpowiadają rolnikom uruchamianie nowych źródeł dochodów. Jak się okazuje jest to również pewna droga dla samego doradztwa. Zdaniem doradców wymaga to jedynie kilku dobrych pomysłów i intensywnego ich przemyślenia oraz przygotowania do wdrożenia, a można być zdumionym, jak różnorodne zlecenia możliwe są do przeprowadzenia poza właściwym doradztwem rolniczym. Pomimo to, większość firm doradczych, nadal będzie prowadzić doradztwo technologiczne i ekonomiczno-organizacyjne, chociaż jest to coraz trudniejsze. Stosunkowo łatwo jest „sprzedawać” porady prawne, dotyczące zasad opodatkowania oraz prowadzenia księgowości. Rolnicy nie potrafią tego niejednokrotnie robić sami, a korzystanie z subwencji nakłada taki obowiązek. W wypadku doradztwa technologicznego oraz ekonomiczno-organizacyjnego jest nieco inaczej. Nie jest to żaden przymus i dlatego w trudnej sytuacji ekonomicznej rolnicy starają się zaoszczędzić na tego typu poradach.

Istotnym warunkiem rozwoju rynku doradztwa jest metodyczne i fachowe przygotowanie oraz właściwe ustawienie relacji pomiędzy kosztami a efektami. To z kolei jest możliwym tylko w sytuacji przedsiębiorczego myślenia oraz elastycznego postępowania doradcy, a ten typ doradcy tuż po otwarciu granic był reprezentowany w małym stopniu. W tym okresie ukształtował się tzw. wolny zawód doradcy, którego klientami byli kierownicy gospodarstw dużych, o dobrej kondycji ekonomicznej. Efekt był taki, że opiekowali się relatywnie dużym obszarem i byli trudno osiągalni, a uprawiając wolny zawód byli pracownikiem

i pracodawcą w jednej osobie. Poza tym istnieje duża grupa doradców zatrudnianych w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością. Są to bardzo często osoby mało znane w środowisku wiejskim i współpracujące z wieloma klientami. Natomiast ważnym staje się w tym przypadku aspekt kierowania pracownikami i kształtowanie motywacji, co w poprzednim modelu nie występuje. W sytuacji uprawiania wolnego zawodu skutki złej pracy są odczuwane natychmiast, podczas gdy do pracodawcy tego rodzaju informacje docierają później. Należy jednak pamiętać, że mają one niejednokrotnie silniejszy wydźwięk np. zwolnienie z pracy.

Aby pracownik nie czuł się przymuszany do efektywnej pracy i był dyspozycyjny, konieczne jest wykształcenie poczucia identyfikacji z przedsiębiorstwem i jego celami. Dla trwałego utrzymania takiego stanu rzeczy niezbędne są bodźce zarówno natury materialnej i pozamaterialnej. Do pierwszej grupy, która jest często przeceniana należą wszelkiego rodzaju premie i dodatki. Często popełniany jest błąd polegający na ustaleniu wynagrodzenia podstawowego i uzupełniania go później dodatkami. Wbrew oczekiwaniom, sytuacja taka rodzi częściej stres i niezadowolenie, ponieważ pomimo znacznych nakładów pracy nie istnieją prawie żadne szanse na polepszenie sytuacji dochodowej. W wypadku wielu firm w Sachsen-Anhalt doprowadziło to do znacznej fluktuacji kadr. Konsekwencje dla firmy są z kolei znacznie poważniejsze niż przypuszczano, ponieważ gdy doradca cieszący się zaufaniem rolników zmienia pracodawcę, to również i rolnicy zmieniają firmę doradczą, z której usług dotychczas korzystali. Natomiast wśród niematerialnych bodźców należy dostrzegać znaczenie nienormowanego czasu pracy, możliwości współdecydowania, przekazywanie kompetencji bądź też odpowiedzialności. Dlatego należy zastanowić się, jak można żądać od doradcy przedsiębiorczego myślenia i działania, jeżeli firma doradcza nie oferuje możliwości rozwoju swoim pracownikom. Powinni zastanowić się nad tym politycy i urzędnicy decydujący o charakterze doradztwa komercyjnego.

Decyzja o stworzeniu w Sachsen-Anhalt komercyjnego doradztwa opartego na współzawodnictwie jest niewystarczająca. Oprócz tego konieczna byłaby przynajmniej równoczesna ochrona klientów - rolników, co potwierdziły już pierwsze doświadczenia z okresu przemian. Obecna sytuacja jest dodatkowo komplikowana koniecznością odbudowywania wcześniej utraconego przez doradztwo image.

LITERATURA:

W opracowaniu wykorzystano: W. Steffens: Kommerziele Privatberatung in Sachsen-Anhalt. „Ausbildung und Beratung” nr 6-7/8 1995.