
ARTYKUŁY

ANDRZEJ PIOTR WIATRAK
*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie*

DORADZTWO ROLNICZE W PROCESIE ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW I PODEJMOWANIA DECYZJI

Doradztwo rolnicze jest świadomą, zorganizowaną pomocą instytucji doradczej, świadczącej usługi dla rolników i mieszkańców wsi, którzy znajdują się lub mogą się znaleźć w określonej sytuacji problemowej oraz mającej na celu: ukazanie im istniejącej sytuacji wraz z uwarunkowaniami, przygotowania ich do rozpoznawania tej lub podobnych sytuacji i rozwiązywania swoich problemów zawodowych i rodzinnych, a także podejmowania samodzielnych decyzji i skutecznych działań w tym zakresie⁽¹⁾. Z definicji tej wynikają podstawowe zadania doradztwa rolniczego, które określają kierunki jego działania i pracy, kierunki zróżnicowane ze względu na zmieniające się warunki gospodarowania. Szczególnie dotyczy to obecnego okresu, gdy rolnictwo polskie stoi przed problemami restrukturyzacji, które obejmują jego procesy dostosowawcze do gospodarki rynkowej. Biorąc pod uwagę te uwarunkowania w niniejszym artykule podjęto próbę scharakteryzowania etapów rozwiązywania występujących problemów i podejmowania decyzji w gospodarstwie rolniczym oraz ukazania roli doradztwa w tych działaniach. Podstawą artykułu była literatura przedmiotu oraz własne przemyślenia autora.

1. Problem i sytuacja problemowa

Ogół sytuacji poznawczych dzielimy na⁽²⁾:

- **zadania**, gdy sytuacja jest znana, a struktura jej jest określona i zamknięta,

(1) Patrz W. Kujawiński: Wprowadzenie do doradztwa rolniczego. Poznań 1994, s. 3 oraz W. Kujawiński: Doradztwo rolnicze w zarysie. Poznań 1996, s. 24, 28, 30.
(2) Cz.Nosal: Umysł menedżera: Problemy - decyzje - strategie. Wrocław 1993, s. 56 i następne.

- **problemy**, wówczas sytuacja jest nieznana, a przynajmniej jeden z elementów jej struktury jest nieokreślony.

W wypadku zadań osoba mająca je do wykonania lub rozwiązania, wie jakie dane ma wykorzystać i jakie są ograniczenia oraz jaki obrać sposób analizy, aby osiągnąć dany cel. To wszystko jest z góry określone, łącznie z istniejącymi znanymi ograniczeniami (warunkami brzegowymi), a osoba je rozwiązująca wybiera sposób działania spośród dostępnych. Natomiast w wypadku problemów sytuacja poznawcza nie jest jednoznacznie określona pod względem swej złożoności, niejasności, niepewności i dynamiki. Sytuacja ta jest nieznana dla całości lub przynajmniej dla jednego z elementów wpływających na działanie lub podjęcie decyzji.

W przedsiębiorstwie (gospodarstwie) dla jego kierownika *problemem* jest każdy napotkany przez nie zbiór warunków i ograniczeń, które zmniejszają efektywność działania i których nie może on rozwiązać za pomocą swoich dotychczasowych wiadomości, umiejętności oraz przyzwyczajęń i postaw. Jednakże rozwiązanie to mieści się w jego kompetencjach, jednakże wymaga działania, tj.: rozpoznania zaistniałego problemu, ustalenia jego przyczyn i sposobów przezwyciężania, a więc działań o charakterze edukacyjno-poznawczych, które pozwolą przekształcić istniejącą sytuację problemową w zadanie. Oznacza to, że problem jest więc również rodzajem zadania, z którym rolnik przy dotychczasowych wiadomościach i postawach nie umie sobie poradzić⁽³⁾. Powstaje on na ogół⁽⁴⁾:

- w sytuacjach nowych,
- w sytuacjach trudnych,
- w sytuacjach nieokreślonych.

Sytuacje te zrywają z rutyną dotychczasowych działań i rozwiązań oraz myślenia o nich, co zmusza do znacznie większego wysiłku aby im sprostać. Nie są to raczej sytuacje mające charakter zagrożenia, ale raczej wyzwania, zawierające elementy innowacyjności i poznawcze. W związku z tym wymagają one⁽⁵⁾:

- zastosowania nowych, nieznanych form organizacyjnych przedsięwzięcia,
- zastosowania nowych technologii wytwarzania,
- czasami również konieczność szybkiego działania i zwiększenia jego intensywności.

Oznacza to, że człowiek stykający się z sytuacją nową i trudną nie powinien się im poddawać, ale dążyć do ich poznania i rozwiązania. Dzięki temu może je przezwyciężyć i dążyć do rozwoju, doskonaląc swoje działania. Doskonalenie to

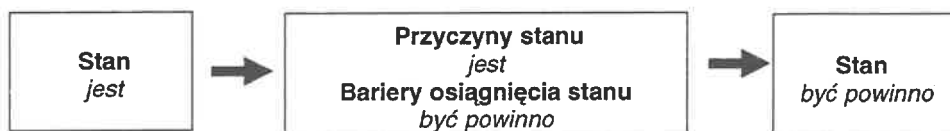
(3) Por. W.Kujawiński: Doradztwo rolnicze w zarysie. CDiEwR, Poznań 1996, s. 25 - 26 oraz J. Penc: Decyzje w zarządzaniu. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 88.

(4) J.Kozielecki: Rozwiązywanie problemów. PZWS, Warszawa 1969, s. 14 i następne.

(5) R.Stach, L.Gómiak: Szkoła liderów społeczności wiejskiej. CDiEwR, Kraków 1996, cz. II, s. 54.

może być przy tym czynnikiem motywacyjnym działania, pobudzającym jego aktywność i chęć sprawdzenia się. Wszystko to jednakże zależy od osobowości człowieka i jego struktury⁽⁶⁾, wyznaczającej zachowanie się człowieka, a zwłaszcza sposób myślenia, hierarchię wartości oraz podejmowania decyzji zmian (działania) lub odłożenie jej na przyszłość.

Reasumując - rolniczą sytuację problemową można określić jako nowy, trudny lub nieokreślony układ między poszczególnymi rolnikami (bądź członkami ich rodzin) a elementami ich otoczenia (środowiska), który wymaga rozwiązania. W tym celu potrzebne jest - o czym była już mowa - rozpoznanie zaistniałej sytuacji i podjęcie działań pozwalających ją zmienić. Przedstawić to można w następujący sposób⁽⁷⁾:



Jednakże poznanie istniejącej sytuacji i jej przezwyciężenie może przekraczać możliwości rolnika lub jego rodziny, nawet gdy chce on przezwyciężyć istniejący stan. Wynikać to może zarówno ze względu na niski poziom jego kwalifikacji, umiejętności i braku doświadczeń w ich rozwiązywaniu, jak i nieznamość takiej sytuacji i odniesienia jej do podobnych zdarzeń. W tym celu potrzebna jest pomoc, którą może zapewnić doradca, posiadający doświadczenie w rozwiązywaniu problemów, wiedzę na ten temat oraz znający czynniki warunkujące istniejący stan. Chodzi tutaj zarówno o czynniki związane z prowadzeniem gospodarstwa rolniczego i wytwarzania produktów rolniczych, jak i o czynniki zewnętrzne w stosunku do gospodarstwa. W tym wypadku szczególne znaczenie posiada znajomość czynników zewnętrznych, których rolnik nie zawsze w pełni sobie uświadamia i nie zawsze uwzględnia w swoich działaniach. A w gospodarce rynkowej uwzględnienie otoczenia gospodarstwa rolniczego, to co najmniej połowa sukcesu.

2. Etapy rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie rolniczym

Problemem doradczym nazywa się powstałe w sytuacji problemowej pytanie, co zrobić, aby zlikwidować przyczyny i bariery uniemożliwiające przejście

(6) K.Janiak, A.Wnuk: Osobowość rolnika w procesie doradczym. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego* 1996, nr 3, s. 39 i następne.

(7) J.Pochopień: Doradztwo rolnicze. COOiPwR, Poznań 1987, cz. III, s. 6 za A.W. van den Ban, W.H. Wehland: Einfuturung in die Beratung. P.Parcy, Hamburg - Berlin 1984, s. 10-11.

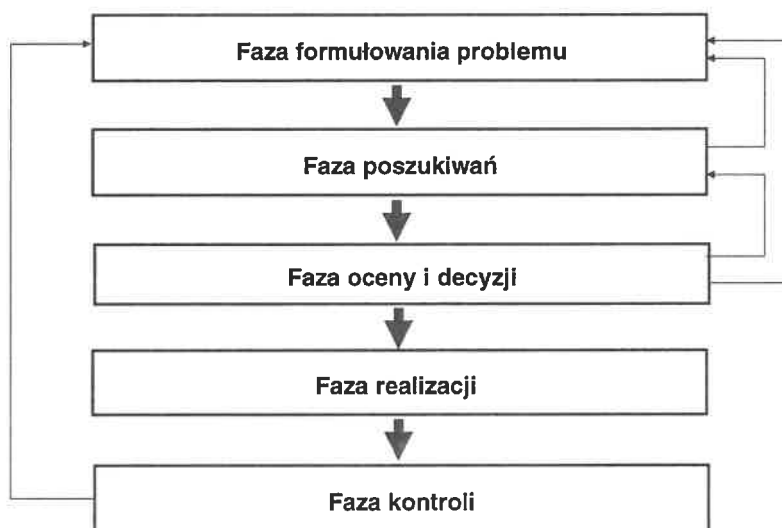
od niepożądanego stanu *jest* do pożądanego stanu *być powinno* (celu problemu). W tym celu konieczne jest poznanie składników problemu doradczego⁽⁸⁾:

- przyczyn zahamowań i barier rozwojowych, które powodują występujący problem,
- celu problemu, tzn. pożądanego stanu jaki być powinien.

Składniki te powinny być dokładnie określone, poczynając od przyczyn problemu, a kończąc na jego rozwiązaniu, uwzględniający krok po kroku sposoby jego rozwiązania i ewentualnie działania korygujące. W tym celu konieczne jest ustalenie wskaźników i standardów, które są punktem odniesienia i porównania w stosunku do realizowanych działań.

Rozwiązywanie problemów przywraca stan normalny (*problemy przystosowawcze*), a wyszukiwanie okazji stwarza nowe możliwości (*problemy rozwojowe*). Rozwiązywanie problemów doradczych jest to ciąg czynności umysłowych i działań praktycznych podejmowanych wspólnie przez rolników i doradców w celu racjonalnego i skutecznego ich likwidowania. Przedstawić to możemy, tak jak zaprezentowano to w schemacie 1.

Schemat 1. Proces rozwiązywania problemów jako podstawa podejmowania decyzji



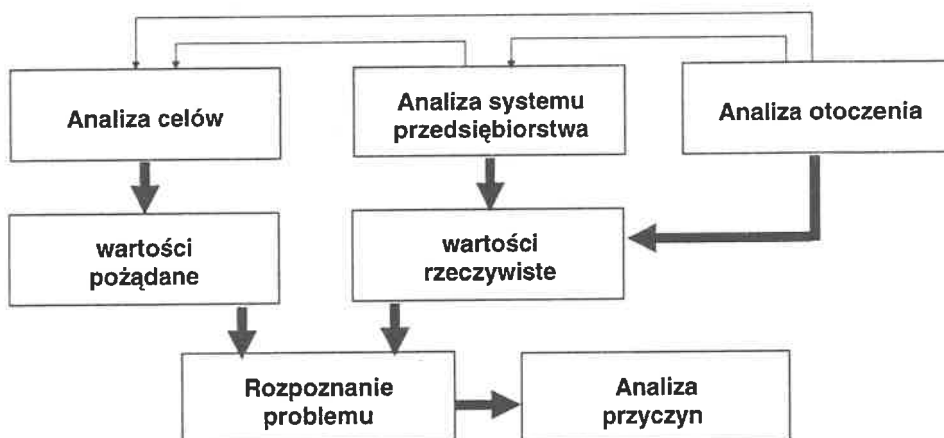
Źródło: Opracowano na podstawie: J.Kulawik: Podstawowe problemy zarządzania gospodarstwami rolniczymi. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego* 1995, nr 3, s. 6 i G.Steffen, D.Born: Prowadzenie gospodarstw i przedsiębiorstw w rolnictwie. KiW, Warszawa 1995, s. 239 i następne.

(8) A.W. van den Ban, W.H. Wehland: Einfuturung in die Beratung. P.Parcy, Hamburg - Berlin 1984, s. 10-11.

3. Faza formułowania problemu

W *fazie formułowania problemu* należy dokładnie sformułować, co spowodowało istniejącą sytuację oraz jak ją ocenić z punktu widzenia celów, jakie dotychczas realizowało gospodarstwo rolnicze. W tym celu konieczne jest poznanie tego gospodarstwa z punktu widzenia realizowanych celów, sposobu gospodarowania i zarządzania. Ponadto konieczne jest poznanie otoczenia tego gospodarstwa, które określa istniejące warunki gospodarowania. Wszystko to jest potrzebne do określenia kierunków i rodzajów podejmowanych decyzji z punktu widzenia realizowanych i przewidywanych do realizowania (pożądanych) zadań. Przedstawić to można, tak jak zaprezentowano na schemacie 2.

Schemat 2. Struktura analizy problemu:



Źródło: G.Steffen, D.Born: Prowadzenie gospodarstw..., j.w., s. 240.

4. Analiza celów

Pojęcie cel przedsiębiorstwa (gospodarstwa) używane jest najczęściej w dwóch znaczeniach⁽⁹⁾:

- dla określenia dążeń przedsiębiorstwa najbardziej ogólnych wynikających z samej istoty przedsiębiorstwa jako autonomicznej organizacji gospodarczej,
- dla określenia środków i sposobów realizacji celu ogólnego.

W stosunku do pierwszego znaczenia celu używa się *cel nadrzędny*, a w stosunku do drugiego cel (cele) określane są mianem *cele - środki*, *cele - zadania* lub też *cele pośrednie* i *cele podrzędne*. Oznacza to, że występuje określona

(9) Z.Pierścioneek: Strategie rozwoju firmy. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 110 i następne.

hierarchia celów, w której podstawą jest cel nadrzędny, natomiast jego realizacji wyznaczają cele niższego rzędu, które są między sobą zróżnicowane. Powoduje to, że zrealizowane cele stają jednocześnie środkami działania. Zależność między celami działania przedsiębiorstwa można przedstawić następująco:

cel nadrzędny $\longleftrightarrow$ cel pośredni $\longleftrightarrow$ cel podrzędny

Analizując cele w gospodarstwie w celu rozwiązania problemu lub podjęcia decyzji należy uwzględnić:

- preferencje i związki między celami,
- priorytety w rozwiązywaniu problemów.

Między celami realizowanymi przez rolników występują różnego rodzaju związki, z których za najważniejsze przyjmuje się: związki komplementarności, związki konkurencyjności, związki równości i związki neutralności. Dla zarządzania przedsiębiorstwem wszystkie one są ważne, a w szczególności dwa pierwsze związki. I tak np. jednym z czynników określających wysokość produkcji jest poziom nakładów, a z kolei od wysokości produkcji zależy poziom wytworzonego dochodu. W tym wypadku mamy do czynienia ze związkami komplementarnymi, wynikającymi z hierarchicznego układu celów typu: środek - cel. Jednakże w rzeczywistości osiągnięcie danego poziomu produkcji rolniczej zależy od wielkości nakładów na różne kierunki produkcji rolniczej. Ograniczona jednak wielkość nakładów powoduje konkurencję o nie, co przejawia się w zależności typu: środek -środek.

Charakter związków między celami wynika z preferencji między nimi, to jest z relacjami wartości zachodzącymi między poszczególnymi celami cząstkowymi. Relacje te charakteryzowane są poprzez⁽¹⁰⁾:

preferencje rodzaju, wynikające z rodzajów celów i ich wzajemnych stosunków, w tym substytucji między celami

- *preferencje wysokości*, określające stopień realizacji celów,
- *preferencje ryzyka*, wskazujące na stopień pewności (lub niepewności) realizacji celów,
- *preferencje czasu*, uwzględniające czas realizacji różnych celów w stosunku do celu nadrzędnego.

Związki i preferencje celów wyznaczają sposoby racjonalnych działań rolników, które mogą przekazywać im doradcy. Nie oznacza to, że będą one automatycznie realizowane. Należy bowiem uwzględnić istniejące uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, które mogą zmieniać istniejące relacje i wskazywać na

(10) G.Steffen, D.Born: Prowadzenie gospodarstw..., j.w., s. 167-168 i 241-242.

niecو inny kierunek działania. Chodzi tutaj przede wszystkim o istniejące priorytety (np. rozwój ekologicznej metody produkcji pozarolniczej, podjęcie działalności pozarolniczej itp.). Ponadto rolnik może zrezygnować z korzystniejszego celu, który będzie zrealizowany w przyszłości na rzecz celów bieżących. Oznacza, że należy ustalić sposób racjonalizowania produkcji w stosunku do nowych uwarunkowań, które określają nową - inną - relację celów w gospodarstwie rolniczym.

5. Analiza systemu przedsiębiorstwa i jego otoczenia

Charakterystyka przedsiębiorstwa obejmuje: analizę ekonomiczną i analizę otoczenia⁽¹¹⁾. *Analiza ekonomiczna*, jako system badań i ocen zdarzeń gospodarczych, ma za zadanie określenie czy dane zdarzenia będą wykorzystane zgodnie z zasadą racjonalnego gospodarowania oraz czy możliwe jest ich realizowanie w oparciu o istniejące zasoby. Analiza ta jest podstawą weryfikacji decyzji oraz określenia zamierzeń bieżących i przyszłościowych. Obejmuje też ocenę finansowej strony przedsiębiorstwa. Z kolei *analiza otoczenia*, dotycząca bieżących i przyszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, ma na celu rozpoznanie:

- wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa oraz wskazanie jego słabych i silnych stron (SW),
- realizowanej lub planowanej strategii oraz jej związków z otoczeniem (OT).

Analiza systemu przedsiębiorstwa (gospodarstwa) rolniczego obejmuje więc następujące elementy: zasoby wytwórcze, działy i gałęzie produkcji, sposób finansowania, otoczenie (rynek, konkurencja, system prawny). Narzędziami pomocnymi w jej przeprowadzeniu są: analiza bilansowa, analiza wskaźnikowa i analiza SWOT.

6. Rozpoznanie problemu i przyczyn

Poznanie celów gospodarowania przedsiębiorstwa oraz warunków jego gospodarowania pozwala zająć się rozpoznaniem istniejących problemów (problemu) i przyczyn, które je powodują. Właściwe rozpoznanie jest czynnikiem, który pozwala zrozumieć istniejącą sytuację i dobrać do niej właściwe środki działania. W tym celu konieczne jest⁽¹²⁾:

- *określenie faktów*, charakteryzujących występowanie zaistniałej sytuacji,
- *ocenę sytuacji*, analizującą występujący problem, jego rodzaj i przyczyny występowania,
- *określenie dążeń*, przedstawiające uzasadnienie celu i sensu zajmowania się danym problemem.

(11) M.Sierpińska, T.Jachna: Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 9-14.

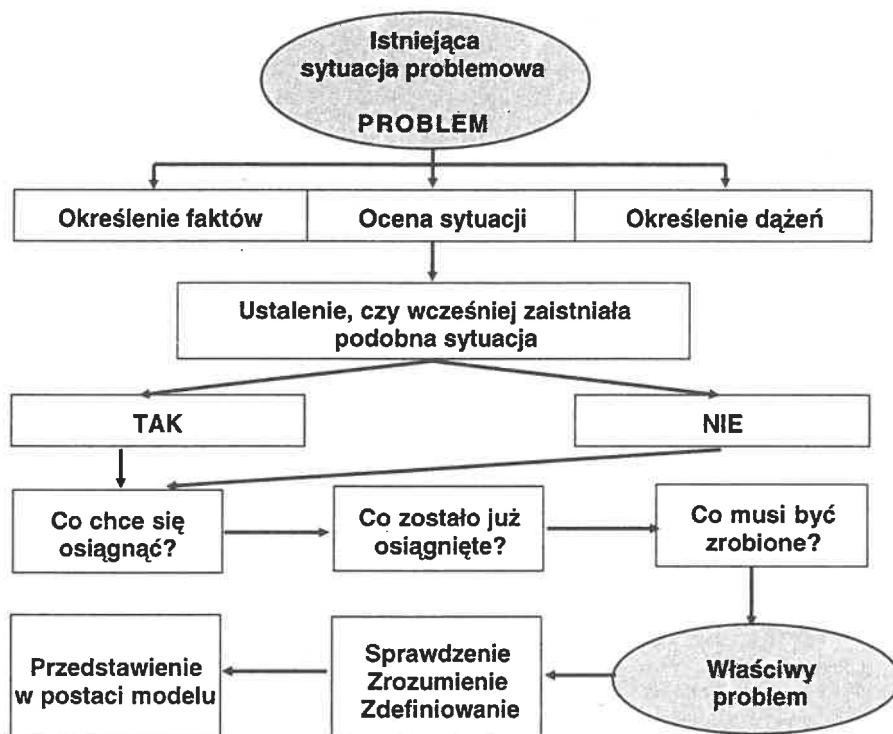
(12) J.Penc: Decyzje w zarządzaniu..., j. w., s. 88 i następne.

Z kolei rozpoznanie przyczyn i ich diagnoza obejmuje ustalenie listy przyczyn, prawdopodobieństwa ich wystąpienia i czynników losowych z tym związanych. Analizując występujące przyczyny trzeba uwzględnić, że w zasadniczy sposób zależą od wskaźnika celu, jaki jest lub ma być osiągnięty. Ponadto w analizie występującego problem należy uwzględnić, czy z taką sytuacją mieliśmy do czynienia już w przeszłości. Jeśli tak, to co ją spowodowało i jak ją rozwiązaliśmy. Jeśli zaś nie, to należy bliżej rozpoznać sytuację i w tym celu należy ustalić⁽¹³⁾:

- co chce się osiągnąć (informacje o dążeniach),
- co zostało już osiągnięte (informacje o dokonaniach),
- co musi być zrobione (informacje o zadaniach).

Znajomość zarysowanych zagadnień jest pomocna we właściwym rozpoznaniu określeniu problemu, co ukazane jest na schemacie 3.

Schemat 3. Analiza rozpoznawania problemu



Źródło: J.Penc: Decyzje w zarządzaniu..., j. w., s. 89.

(13) J.Penc: Decyzje w zarządzaniu..., j. w., s. 89.

7. Faza poszukiwań

Rozpoznanie problemu i jego przyczyn oraz celów działania przedsiębiorstwa pozwala poszukiwać sposobów jego rozwiązywania. Poszukiwanie to obejmuje:

- analizę różnych przedsięwzięć i sposobów ich realizacji,
- wybór przedsięwzięć, które mogą być realizowane w przedsiębiorstwie,
- ustalenie alternatyw rozwiązania problemu.

8. Faza oceny i decyzji

Ustalenie alternatyw działania w przedsiębiorstwie i wariantów rozwiązania problemów wymaga ustalenia wyboru optymalnego wariantu. W tym celu należy ocenić te warianty z punkty widzenia określonych kryteriów spełniających warunki racjonalnego działania. Aby to dokonać należy przeprowadzić kalkulacje logiczno-rachunkowe obejmujące następujące aspekty:

- realności,
- skuteczności,
- ekonomiczności,
- ryzyka strat,
- korzystności.

W wyniku tych rachunków można podjąć decyzje, co do przyszłego kierunku działania, rozmiaru działalności i ponoszonych nakładów. Wtedy też ustala się nowy schemat celów działania przedsiębiorstwa, określający podstawy przyszłych decyzji i analizy przedsiębiorstwa.

9. Faza realizacji

Podjęcie określonej decyzji wymaga stworzenia warunków do jej zrealizowania, a w ślad za tym środków i sposobów jej realizacji. Faza ta obejmuje⁽¹⁴⁾:

- przygotowania do realizacji:
 - planów operacyjno-wykonawczych,
 - materialne, kadrowe, organizacyjne,
 - planu doradczego;
- właściwą realizację;
- ocenę bieżącą.

(14) J.Pochopień: Doradztwo rolnicze..., j.w., s. 35-37.

10. Faza kontroli

Faza kontroli obejmuje:

- **kontrolę**, pozwalającą ocenić realizację zamierzeń w stosunku do ustalonych standardów oraz zaproponować - gdy zachodzi potrzeba - działania zaradcze, w celu korygowania odstępstw od przyjętych założeń
- oceną końcową podjętych działań, z określeniem sukcesów i niepowodzeń oraz sporządzeniem dokumentacji realizowanych zadań.

11. Metody rozwiązywania problemów

Analizując problemy i podejmując decyzje doradca wspólnie z rolnikiem musi zastosować odpowiednie metody, które będą pomocne w analizie istniejących zjawisk i ich przewidywania w przyszłości. Metody te są bardzo zróżnicowane: od prostych do bardziej złożonych, uwzględniających osiągnięcia współczesnej nauki i techniki. Mogą być przy tym zarówno metody opisowe, jak i metody kwantyfikacyjne i optymalizacyjne. W. Hürlimann wyodrębnia osiem następujących grup metod⁽¹⁵⁾

1. **Metody recepcyjne** - dane przez naturę, poznawane wyniku uczenia się i doświadczenia (wiedza, umiejętności, wzory zachowań itp.);
2. **Metody asocjacyjne** związane z poszukiwaniem pomysłów na podstawie intuicji i swobodnego myślenia (jak: wyzwianie pomysłów, wymiana poglądów, obserwowanie, wspieranie twórczości itp.);
3. **Metody zbierania i porządkowania** - przejście do systematycznego myślenia (porządkowanie, zbieranie, metody heurystyczne, metody semantyczne);
4. **Metody kombinacyjne** - oparte na złożonych całościowych skojarzeniach (kombinowanie, negacja, konstrukcja, poszukiwanie przyczyn, dystansowanie);
5. **Metody dedukcyjne** (logicznego myślenia, takie jak: dedukcja, metody analityczne, abstrahowanie, ustalanie granic itp.);
6. **Metody modelowania** (modele) - kwantyfikowanie, optymalizowanie, modele numeryczne, badania operacyjne);
7. **Metody indukcyjne i rozwiązania kompleksowego** - indukcyjny tok myślenia o całości badanych zjawisk (np. metody pokrywania ról, metody rozwiązywania problemów strukturalnych, metody empiryczne);
8. **Metody zintegrowane i kombinacje metod** - integracja, iteracja, modele myślowe, metody badania i rozwoju itp.

(15) Zob. M. Trocki: Metody rozwiązywania problemów, systematyzacja W. Hürlimanna. *Przegląd Organizacji* 1988, nr 7, s. 40-41.

Przedstawione metody posiadają różnorodne techniki badawcze, które dostosowuje się do struktury analizowanego problemu i charakteru podejmowanych decyzji.

* * *

Z przedstawionych rozważań wynika, że proces rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji musi opierać się na różnego rodzaju informacjach. Muszą być to informacje prawdziwe, aby dawać właściwe rady i podejmować trafne rozwiązania. W tym celu konieczne jest posiadanie stworzenia systemu informacji, który zbierałby:

- dane - dane surowe, pojedyncze sygnały, liczby, fakty, zdarzenia itp.,
- informacje przetworzone - dane przetworzone, łączenie informacji, opinia o sytuacji itp.,
- zbieranie reakcji na wiadomość (zestawienia ich z podejmowaną decyzją).