

---

## ARTYKUŁY

---

ANDRZEJ PIOTR WIATRAK  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego  
w Warszawie

### KIERUNKI ZMIAN W ORGANIZACJI PRACY ODR

Transformacja gospodarki narodowej spowodowała zmiany w warunkach gospodarowania w rolnictwie oraz pracy i życia mieszkańców. W ślad za tym nastąpiły zmiany w funkcjonowaniu wielu instytucji, których zadaniem jest pomoc ludności rolniczej. Jedną z tych instytucji są Ośrodki Doradztwa Rolniczego, powstałe w miejsce funkcjonujących poprzednio Wojewódzkich Ośrodków Postępu Rolniczego. Zmiana ta jest różnie oceniana, zarówno ma swoje mocne, jak i słabe strony. Nie jest pora na szczegółową ocenę, zwłaszcza że wiele spraw można analizować z różnych stron, ale w moim przekonaniu przeważają aspekty pozytywne. Jednym z nich są kierunki zmian w organizacji pracy ODR, które obecnie zmieniły się istotnie w stosunku do poprzedniego okresu.

Oto niektóre z ***mocnych stron***, na które należy zwrócić uwagę:

1. Kierunki pracy poszczególnych ODR-ów wynikają z ich statutów, przy czym w praktyce są uściślane poprzez diagnozowanie potrzeb klientów ODR. Ocena 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 ze strony polityki rolnej, nauki, rynku rolniczego, przewidywań koniunktury gospodarczej itp. Najogólniej biorąc informacje o potrzebach doradczych mogą pochodzić z następujących źródeł: 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 doradczych, propozycji nauki, ofert firm handlowych dla rolnictwa oraz mass mediów.

2. Diagnozowanie potrzeb jest jednocześnie zbieraniem danych do planu funkcjonowania instytucji doradczej, w którym oprócz celów jej pracy określa się klientów organizacji doradczej, potencjalnych uczestników programu doradczego oraz członków celowych grup doradczych. Podstawowym planem pracy jest plan roczny. Większość ośrodków sporządza - oprócz planu rocznego - plany o krótszym horyzoncie czasowym: półroczne, kwartalne i miesięczne. W niektórych ODR-ach są opracowywane również wieloletnie programy działania. W dotychczasowej praktyce działania ODR zadania wynikające z realizacji planowanych programów doradczych nie zajmują więcej niż 50-60% czasu pracy doradców. Pozostały czas pracy doradcy przeznaczają na działalność wdrożeniowo-upowszechnieniową, doskonalenie zawodowe, doradztwo indywidualne w biurze doradcy lub u rolników, realizację zadań specjalnych i inne działania wynikające z potrzeb klientów. Tematami wiodącymi w realizacji zadań doradczych w latach dziewięćdziesiątych były: zarządzanie gospodarstwem rolnym, technologie produkcji rolniczej, poradnictwo prawne i socjalno-bytowe, ekologia, produkcja zdrowej żywności, ekologiczne urządzenie gospodarstw i wsi, marketing, informacja rynkowa i analiza rynku, alternatywne źródła dochodu i rozwój przedsiębiorczości, poprawa efektywności produkcji i gospodarowania, rodzina rolnicza i wiejskie gospodarstwo domowe, podnoszenie kwalifikacji kadry doradczej i szkolenia.
  3. Realizując poszczególne tematy ODR udzielają porad producentom rolnym, organizują szkolenia, seminaria, wycieczki, wystawy, pokazy i demonstracje na polatkach itp. Ponadto w wielu ODR-ach są organizowane targi rolne, targi agroturystyczne i kiermasze. Najczęściej dla osiągnięcia określonych celów stosuje się równocześnie dwie lub więcej metod, np.:
    - połączenie wystawy z pokazem,
    - demonstracje połączona ze szkoleniem lub szkolenie połączone z demonstracją,
    - targi połączone z pokazem i seminariami tematycznymi.
- Wśród metod oświatowych dominują *metody aktywizujące i poszukujące*, bazujące na dotychczasowym doświadczeniu i wiedzy słuchaczy, które najczęściej są stosowane łącznie.
4. Wymienione metody pracy doradczej i oświatowej składają się na *formy pracy doradczej*, zróżnicowane dla potrzeb i możliwości różnych jej odbiorców. W Polsce realizowane są cztery następujące formy:
    - *doradztwo indywidualne* - realizowane bezpośrednio w gospodarstwie rolnika, w biurze doradcy, a także poradnictwo „na telefon”. Do doradztwa

indywidualnego zaliczyć trzeba sporządzanie przez ODR-y biznesplanów dla rolników i innych podmiotów gospodarczych związanych z przetwórstwem rolno-spożywczym.

- *doradztwo grupowe* - realizowane poprzez współpracę z grupami celowymi rolników o podobnych zainteresowaniach produkcyjnych (np. zajmujących się szkółkarstwem). Rolnicy ci realizują wspólny program doradczy, który najczęściej połączony jest z wykorzystaniem metody zarządzająco-marketingowej (MMA) lub metody globalno-zarządzającej (GMA).
- *doradztwo środowiskowe* - związane z realizacją specyficznych potrzeb rolników danego regionu (np. związanych z restrukturyzacją PGR, przekwalifikowaniem osób pracujących dotychczas w rolnictwie, wykorzystywaniem miejscowych zasobów itp.).
- *doradztwo masowe* - realizowane poprzez ODR oraz przez środki masowej komunikacji (radio, telewizję, prasę i wydawnictwa) lub też wspólnie. Na szczególne podkreślenie zasługuje działalność wydawniczo-informacyjna, a zwłaszcza wydawanie pism, periodyków i publikacji, które cieszą się dużą popularnością (i to nie tylko w środowisku rolniczym). Coraz powszechniejszy jest udział ODR w podejmowaniu tematyki rolniczej w lokalnych audycjach radiowych, a czasami również telewizyjnych.

Przedstawione *mocne strony* organizacji doradztwa po 1989 r. wynikają z innego podejścia do pracy doradczej niż poprzednio. Większość przedstawionych metod pracy jest podobna, ale u podstaw ich zastosowania jest inna filozofia działania. Przede wszystkim chodzi o plan pracy organizacji doradczej, który w większości ODR jest planem, wynikającym ze zidentyfikowanych potrzeb doradczych, a nie planem upowszechniania postępu narzuconym z góry, bez uwzględnienia istniejących lokalnych potrzeb i warunków. Kolejna sprawa wiąże się z oceną potrzeb doradczych i rolą w tym zakresie Społecznych Rad Doradztwa Rolniczego. Następne zagadnienie wiąże się z zastosowaniem metod pracy doradczej, większego znaczenia doradztwa grupowego, wzrostu znaczenia wyjazdów szkoleniowych, wystaw itp. oraz łączenia różnych metod pracy doradczej. Obecnie dużą rolę ogrywa doradztwo masowe prowadzone przez ODR, ale rozumiane inaczej niż w przeszłości, gdyż podstawą tego doradztwa jest wydawanie czasopism, broszur, nagrywanie audycji radiowych i programów telewizyjnych (najczęściej o regionalnym charakterze). Ten sposób doradztwa lepiej trafia do odbiorców w porównaniu z programami nadawanymi centralnie, dotyczącymi rolnictwa i wsi, ale często mało związanymi z problemami rolników danego obszaru. W przypadku metod pracy doradczej obserwuje się częstsze zainteresowanie doradców stosowaniem grupowej formy doradztwa, ale ta forma nie znajduje dostatecznego zainteresowania u rolników. Nadal większość rolników preferuje formy indywidualne. Z kolei wśród metod grupowej pracy dorad-

czej upowszechniła się przede wszystkim MMA, natomiast nadal małe znaczenie ma metoda GMA.

*Słabe strony* w zakresie organizacji pracy doradczej w latach dziewięćdziesiątych w Polsce wynikały przede wszystkim z następujących czynników:

1. Szeroki zakres zadań realizowanych przez ODR-y wymaga odpowiednich kadr, co do liczby i przygotowania zawodowego. Tymczasem sytuacja pod tym względem nie jest najlepsza. W grudniu 1996 r. zatrudnienie w ODR wynosiło 5 700 osób, z tego specjaliści zakładowi stanowili 1 180 osób, doradcy terenowi - 3 320 osób, pracownicy administracyjno-techniczni 753 osób i pozostali - 447 osób<sup>(1)</sup>. W Polsce średnio na 1 doradcę przypada około 530 gospodarstw rolnych i 4300 ha użytków rolnych. Analiza poziomu przygotowania kadry doradców wskazuje, że tylko 63% doradców ma wykształcenie wyższe, przy czym większość (87%) ma wykształcenie rolnicze, ponad 3% wykształcenie ekonomiczne i ekonomiczno-rolnicze, 2,0% wykształcenie techniczne i około 8% wykształcenie inne. Duży udział programów i tematów ekonomicznych realizowanych przez ODR-y wskazuje na potrzebę zwiększenia osób z wykształceniem ekonomicznym. Niestety ich liczba - o czym była już mowa - jest niewielka i w dodatku tylko 60% z nich ma wykształcenie wyższe. Przytoczone liczby wskazują, że liczba zatrudnionych doradców oraz poziom i kierunek ich wykształcenia mogą nie sprostać wymaganiom, jakie są potrzebne dla przemian strukturalnych rolnictwa i jego unowocześniania. Aktywny udział doradztwa w kształtowaniu zmian w rolnictwie wymaga od doradców - obok zrozumienia środowiska pracy - posiadania umiejętności organizacyjnych, kierowniczych, ekonomicznych i technologicznych oraz współpracy z rolnikami w tym zakresie. W warunkach przekształcania rolnictwa dotychczasowe problemy dotyczące technologii i ekonomiki uzupełniają nowe potrzeby związane z całą sferą funkcjonowania gospodarstwa rolnego w jego otoczeniu rynkowym, rozwojem przedsiębiorczości na wsi, przetwórstwem produktów rolniczych, zmianami strukturalnymi w rolnictwie i na wsi, koniecznością poszukiwania alternatywnych źródeł dochodów, ekologią, gospodarstwem domowym oraz z problematyką pracy z młodzieżą itp. Powstawanie nowych problemów i konieczność ich rozwiązania stawia przed doradztwem konieczność przygotowania nowych programów doradczych, a wraz z tym i ludzi, którzy będą je realizowali.
2. Czynniki decydującymi o efektywności doradztwa rolniczego są dobrze przygotowana kadra zarządzająca organizacją doradczą, wysokie kwalifikacje doradców oraz rodzaje realizowanych programów doradczych.

(1) Por. E. Matuszak: Doradztwo rolnicze wobec nowych zadań. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego* 1997, nr 2, s. 7 i następne.

Właściwa realizacja funkcji doradczych wymaga od doradców znajomości - oprócz spraw zawodowych (jak technologii, ekonomiki itp.) - następujących dziedzin i umiejętności:

- rozumienia środowiska pracy doradczej,
- organizowania pracy doradczej,
- pozyskiwania informacji do doradztwa,
- współpracy z odbiorcami programów doradczych.

Z kolei efektywność pracy kadry zarządzającej ODR zależy od jej przygotowania w tym zakresie, organizacji zakładu pracy, powiązań poszczególnych działów, organizacji pracy i sposobu zarządzania. Generalnie biorąc w Polsce nie ma systemu, w ramach którego byłaby przygotowana kadra zarządzająca, stosująca nowoczesne metody organizacji pracy. Dyrektorzy ODR-ów zostali przeszkoleni w tym zakresie przez Polsko-Amerykański Program Doradztwa, ale część z nich już nie pracuje. Natomiast przygotowanie zawodowe w tym zakresie pozostałej kadry zarządzającej w większości ODR nie jest wystarczające.

3. Posiadanie tych umiejętności wymaga przygotowania kadr o kwalifikacjach odpowiednich do pełnienia funkcji doradcy oraz zarządzania ODR. Niestety w Polsce nie kształci się doradców. Do pracy doradczej trafiają zwykle ludzie po studiach zawodowych, bez uprzedniego przygotowania metodyczno-pedagogicznego. W związku z tym doradca uczy się głównie swojej pracy w trakcie jej wykonywania. Osobną sprawą stanowi doksztalcanie i doskonalenie doradców w trakcie ich pracy. Zakres doskonalenia i doksztalcania doradców zależy od stopnia ich przygotowania do pracy. Jeśli nie zostaną przygotowani do pracy doradczej na studiach, wówczas muszą uczyć się podstaw pracy doradczej w czasie pracy lub bezpośrednio przed jej podjęciem. Jest to konieczne, jeśli chcemy zapewnić realizację programów doradczych i rozwiązywanie problemów gospodarstw rolniczych związanych z ich dostosowaniem do sytuacji rynkowej. Sytuację w tym względzie należałoby zmienić, rekonstruując programy studiów oraz stworzyć dobry program podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników doradztwa. W tym celu konieczna jest ścisła współpraca doradztwa z nauką i oświatą oraz większe zasilenie środkami finansowymi.
4. W ODR brak jest właściwych mechanizmów oceny pracy doradców, która dostarczałaby informacji o wykonywanej pracy i jej jakości oraz pozwalała określić jej zakres i cele w przyszłości. Ocena pracy powinna określić:
  - w jaki sposób doradca wykonuje programy doradcze i zadania,
  - jakie ma do tego przygotowanie i jakie są jego zdolności komunikacyjne,
  - jaka jest w tym zakresie jego inicjatywa, zaradność i twórcza postawa,

- w jaki sposób współpracuje z innymi
- w jaki sposób pracuje, planuje swoją pracę i określa jej priorytety.

Znajomość odpowiedzi na podane pytania pozwoliłaby ocenić efektywność pracy doradcy, jej mocne i słabe strony, potrzebę podnoszenia kwalifikacji oraz podejmowanie decyzji personalnych. Niestety są trudności w takiej ocenie, gdy liczba zatrudnionych jest niedostateczna, kwalifikacje ich nie zawsze są wystarczające, a płace niższe - poniżej średniej krajowej. Ponadto brak jest określenia statutu doradcy, który określałby wymagania wobec doradcy, drogi jego awansu zawodowego, podnoszenia kwalifikacji i zdobywania wyższych umiejętności itp.

**Zagrożenia i bariery** w organizacji pracy doradczej w obecnym okresie wynikają głównie z następujących czynników:

1. Brak ustawy o systemie doradztwa rolniczego, o jego organizacji i usytuowaniu w strukturze instytucji pracujących na rzecz rolników, a w konsekwencji brak określenia statusu doradcy, wymagań wobec niego, awansu, kwalifikacji i systemu doskonalenia zawodowego, a następnie oceny jego pracy w porównaniu do jej efektów oraz wykształcenia i umiejętności.
2. Brak systemu doradztwa w postaci wzajemnie ze sobą powiązanych różnych instytucji (państwowych, spółdzielczych, samorządowych i prywatnych) działających w rolnictwie i jego otoczeniu, które - tak jak w krajach Unii Europejskiej - świadczą różnorodne usługi doradcze, na ogół zróżnicowane w zależności od podmiotu świadczącego te usługi i źródła ich finansowania<sup>(2)</sup>.
3. Nieporozumienia w wielu województwach między ODR a izbą rolniczą nie sprzyjają poprawie *image* doradztwa i doradcy. Te instytucje powinny ściśle współpracować, dzieląc się zakresem pracy. W wielu krajach *organizacje rolników o charakterze społecznym* zajmują się głównie doradztwem socjalnym i prawnym, *wyspecjalizowane organizacje* (np. związki producentów) - doradztwem specjalistycznym, o charakterze technologicznym, a z kolei doradztwo publiczne - głównie doradztwem ekonomicznym i ekonomiczno-socjalnym.
4. Opiniowanie biznesplanów przez ODR-y nie jest właściwe, gdyż w ten sposób stają się one stroną związaną z instytucją rządową. Ośrodki doradztwa rolniczego powinny doradzać i dawać uwagi do sporządzonych biznesplanów

(2) Por. A.P.Wiatrak: Doradztwo rolnicze w okresie transformacji wsi i rolnictwa oraz integracji z Unią Europejską. [w:] *Doradztwo rolnicze jako ogniwo systemu wiedzy rolniczej w procesach modernizacji wsi i rolnictwa oraz integracji z Unią Europejską*. MRGŻ, Warszawa 1996, s. 40 i następne.

przez inne instytucje, reprezentować rolników i bronić ich interesów, a nie dawać opinie (o charakterze administracyjnym) o możliwości przyznania kredytów. Czas ten lepiej byłoby spożytkować na podejmowanie działań i doradztwa na rzecz przemian strukturalnych rolnictwa, dostosowania produkcji do wymogów rynku oraz jej konkurencji na rynku krajowym i zagranicznym.

5. Niedostatecznie rozwinięte doradztwo dotyczące kreowania przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, w połączeniu z doradztwem ekonomiczno-socjalnym, jak w krajach Unii Europejskiej.
6. Niedostateczne powiązanie instytucji doradczych ze szkołami rolniczymi i placówkami naukowymi i brak określenia ich powiązania i współpracy.
7. Brak systemu wiedzy rolniczej i informacji oraz niedostatecznie włączenie nauki w system doradztwa dla wsi i rolnictwa.
8. Niedostateczne zwracanie uwagi na sferę zarządzania i organizacji pracy ODR.

***Możliwości i szanse*** poprawy skuteczności instytucji doradczych należy widzieć przede wszystkim:

1. W Polsce są początki działań zmierzających do podziału zakresu pracy doradczej między różne podmioty. Dotyczy to zwłaszcza doradztwa świadczonego przez przemysł spożywczy, potrzebujący produktów o określonych standardach i wymaganiach, przedsiębiorstwa handlowe i usługowe, sprzedające środki produkcji i usługi dla rolnictwa, promujące swoje produkty, pokazujące ich zastosowanie itp. oraz przez wyspecjalizowane organizacje (np. związki producentów) zajmujące się doradztwem specjalistycznym, o charakterze technologicznym. Działania te należy kontynuować w przyszłości, włączając w to inne instytucje pracujące dla wsi i rolnictwa, a zwłaszcza izby rolnicze.
2. Wzrastająca rola ODR w świadczeniu doradztwa na rzecz rozwoju obszarów wiejskich, podejmowania nowej działalności gospodarczej, kreowania przedsiębiorczości itp.
3. Rozwój regionalnych i lokalnych programów rozwoju gospodarczego przy aktywizacji samorządów terytorialnych i społeczności lokalnych, w których dużą rolę odgrywa doradztwo, doskonalenie zawodowe i przekwalifikowanie. Jednocześnie powstają regionalne programy doradztwa rolniczego. Powiązanie tych programów może stać się szansą na szybszą aktywizację społeczności wiejskich i przemian strukturalnych obszarów wiejskich.
4. Dostrzeganie przez naukę, zwłaszcza przez instytuty branżowe i uczelnie potrzeby współpracy z praktyką rolniczą, co w pierwszej kolejności widać

w kontaktach tych instytucji z doradcami. Istnieje więc szansa na stworzenie systemu wiedzy i informacji rolniczej oraz powiązanie badań z potrzebami rolników.

5. Rozszerzanie współpracy między szkołami rolniczymi a ośrodkami doradztwa rolniczego, co pozwala zwiększyć efektywność kształcenia rolniczego i szkolenia rolników, a w konsekwencji kwalifikacji zawodowych rolników.



Przedstawione *mocne i słabe strony* organizacji pracy w ODR są istotne dla określania efektywności pracy doradczej, od której zależy powodzenie realizowanych programów, wprowadzanie nowych programów, dostosowanie programów do istniejących potrzeb itp. Najlepsze programy nie będą zrealizowane, jeśli nie będą stworzone warunki do ich realizacji, na co wskazują *zagrożenia i bariery*. W związku z tym konieczne jest zastanowienie się nad zmianami w tym zakresie i wykorzystanie dotychczasowych osiągnięć oraz *możliwości i szans*, jakie są w tym zakresie. W pierwszej kolejności widzę potrzebę przygotowania kadr doradczych (wraz z określeniem ich kwalifikacji), a następnie opracowania dróg awansu zawodowego doradców w powiązaniu z systemem oceny ich pracy oraz całej sfery zarządzania i organizacji pracy ODR. Konieczne jest przy tym opracowanie systemu współpracy różnych instytucji świadczących usługi doradcze dla mieszkańców wsi, w celu zapewnienia różnorodnej oferty usług doradczych i unikania konkurencji w tym zakresie. Istnieje pilna konieczność uregulowania tych zagadnień w drodze ustawowej, a zwłaszcza statusu doradcy i państwowego doradztwa rolniczego.