
ARTYKUŁY

ANDRZEJ PIOTR WIATRAK
*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie*

INSTYTUCJA (ORGANIZACJA) DORADCZA I JEJ FUNKCJONOWANIE

1. Uwagi wstępne

Instytucja doradcza, niezależnie od tego, czy jest państwowa, samorządowa, czy też prywatna, jest organizacją, której celem działania jest świadczenie usług określonej grupie klientów, na danym obszarze i w istniejących warunkach działania. Świadczenie usług odbywa się bezpłatnie lub z częściową odpłatnością w przypadku instytucji państwowej lub samorządowej, albo też odpłatnie w przypadku instytucji prywatnej. Niezależnie jednak od formy jej własności i wielkości posiada ona określone zasoby, które tak powinny być użyte, aby zapewnić racjonalność działań. W związku z tym sposób zorganizowania instytucji doradczej powinien sprzyjać osiągnięciu założonych celów, gdyż - tak jak każda inna instytucja - ma ona swój plan działania, cele i sposób oceny efektów pracy.

Zagadnienia te - w oparciu o literaturę przedmiotu i własne przemyślenia autora - składają się na treść niniejszego artykułu.

2. Instytucja doradcza, jej pojęcie i cechy

Pojęcie organizacji może być różnorodne, w zależności od sposobu jej określania i charakteryzowania. Najogólniej biorąc, ujmuje się ją jako⁽¹⁾:

- istniejącą i działającą instytucję (*podejście rzeczowe*);
- cechę instytucji, składającą się z części umożliwiających osiągnięcie celu lub celów całej instytucji (*podejście atrybutowe*);

(1) Por. Encyklopedia ekonomiczno-rolnicza. PWRiL, Warszawa 1984, s. 496.

- proces polegający na dobieraniu i łączeniu poszczególnych części w celu stworzenia całości, z punktu widzenia osiągnięcia celu lub celów (*podejście czynnościowe*).

Te trzy podejścia są jednocześnie charakterystyką instytucji i zadań przed nią stawianych, wraz z określeniem sposobów racjonalizacji jej pracy. Proces tej racjonalizacji wynika z celów jej działań, które z jednej strony powinny być dostosowane do istniejącej sytuacji, a z drugiej zaś wynikają z realizowanej polityki (strategii działania) i oddziaływania na zmianę istniejącej sytuacji. Podkreślić należy, że dostosowanie do istniejącej sytuacji i jednocześnie jej zmiana nie są sprzeczne z sobą - zwłaszcza w dłuższej perspektywie, gdyż wszelkie zmiany muszą uwzględnić istniejący stan i najczęściej na nim opierają się. Chodzi tutaj przede wszystkim o posiadane zasoby przez instytucję doradczą i otoczenie, w którym ona działa.

Instytucja doradcza jest to organizacja o charakterze publicznym - oparta na zespole norm prawnych - zajmująca się świadczeniem usług doradczych w określonej dziedzinie życia i zwykle dla określonej grupy klientów. **Czynnościami usługowymi** tej instytucji są: *doradzanie, informowanie, upowszechnianie, nauczanie i doskonalenie*. Oznacza to, że czynności usługowe instytucji doradczej mają charakter działań: oświatowych, informacyjnych i innowacyjnych. Działania te wynikają z celu (celów), które - ujęte w postaci planu - ta instytucja realizuje. *Pojęcie cel organizacji* odnosi się do:

- określenia dążeń i aspiracji instytucji jako autonomicznej organizacji,
- określenia środków i sposobów realizacji tych dążeń i aspiracji.

Instytucję doradczą tworzy grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów. Ludzie ci posiadają odpowiednią wiedzę, umiejętności i znajomość problematyki, która jest przedmiotem działania. Ponadto znają również warunki i czynniki (lub też powinni dążyć do ich poznania), które określają przebieg, zakres i efektywność pracy oraz zapotrzebowanie na określone usługi. Warunki i czynniki te (otoczenie) wpływają na organizację instytucji doradczej, która jest procesem polegającym na dobieraniu i łączeniu poszczególnych jej części w celu stworzenia całości, z punktu widzenia osiągnięcia celu lub celów jej działania. Otoczenie określające funkcjonowanie organizacji (instytucji) składa się z⁽²⁾:

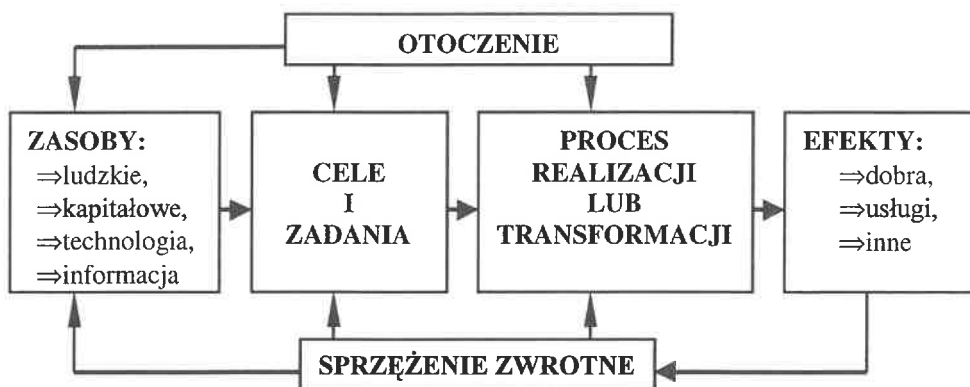
1. **Otoczenia wewnętrznego** - tj. warunków i sił wewnątrz organizacji (dyrekcja lub zarząd, sekcje lub zespoły);
2. **Otoczenia zewnętrznego** - wszystko to, co jest poza organizacją i może na nią oddziaływać, a zwłaszcza:

(2) R.W.Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 100 i następne.

- *otoczenia ogólnego* - tworzącego warunki działania i funkcjonowania (ekonomiczne /system gospodarczy i kondycja gospodarki/, infrastrukturalne, techniczne, prawne, społeczne itp.);
- *otoczenia celowego* - tworzącego konkretne organizacje lub grupy, które mogą wpływać na organizację (klienci, grupy interesu, założyciele i finansujący jej działalność oraz konkurenci).

Biorąc pod uwagę omówione uwarunkowania działalności instytucji (organizacji) doradczej model jej działania można przedstawić jako funkcję zasobów, otoczenia, celów oraz sposobu realizacji (por. tab. 1).

Rys.1. Model działania instytucji doradczej



Źródło: Opracowanie własne.

W instytucji doradczej szczególne znaczenie mają zasoby ludzkie, ich jakość oraz zdolność do zmian. Racjonalizując pracę doradczą trzeba z jednej strony dbać o wykorzystanie tych zasobów, a z drugiej zaś stworzyć warunki do efektywnego i sprawnego ich działania. Warunki te określają przede wszystkim następujące elementy⁽³⁾:

1. **Dobra komunikacja** - zarówno wewnątrz organizacji doradczej jak i w pracy z klientami, dla zrozumienia problemów, formułowania przesłanek decyzji i ich przekazywania;
2. **Informacja**, a właściwie jej zapewnienie z różnych źródeł (badania rynku, badania naukowe, dane statystyki masowej, dane administracji rządowej i samorządowej itp.) do diagnozowania sytuacji problemowych i ich rozwiązywania;

(3) A.W.van den Ban, H.S.Hawkins: Doradztwo rolnicze. Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego, Karków 1997, s. 245-249.

3. ***Dostosowanie programów doradczych do zmieniającego się środowiska*** - wynikające ze zmian polityki społeczno-gospodarczej, działań samorządu i oczekiwań klientów;
4. ***Elastyczność*** w organizowaniu instytucji doradczej, organizowaniu grup celowych i sposobów pracy z nimi oraz w zorganizowaniu zespołów doradczych w zależności od programów i potrzeb doradczych;
5. ***Motywacje służby doradczej*** - wynikające z ich przekonania o słuszności przekazywanych porad i potrzebie ich zrealizowania dla rozwiązania istniejącej sytuacji problemowej.

3. Organizacyjne aspekty funkcjonowania instytucji doradczej

Sprawne funkcjonowanie instytucji doradczej wymaga, aby działała ona w sposób zorganizowany i celowy, prowadzący do racjonalnego wykorzystania posiadanych zasobów i możliwości oraz w dostosowaniu do potrzeb jej klientów. Takie postępowanie jest możliwe wtedy, gdy instytucja ta przestrzega pewnych stałych zasad. Podstawowe zasady kierowania organizacją doradczą można określić następująco⁽⁴⁾:

1. ***Planowania działań i pracy***, tj. wytyczenie - na podstawie wewnętrznych i zewnętrznych warunków działania - celów organizacji oraz określenie sposobu ich najlepszej realizacji w określonym horyzoncie czasowym;
2. ***Ekonomizacji działań*** - zgodnie z zasadą racjonalnego gospodarowania, tzn. dany cel osiągnąć przy jak najmniejszym zużyciu sił i środków;
3. ***Instrumentalizacji działań***, tj. zapewnienia wszystkich koniecznych sił i środków niezbędnych do wykonania zadania, a nie szukania ich w trakcie jego realizacji;
4. ***Harmonizacji działań***, tzn. zharmonizowanie wszystkich czynności oraz doboru do nich ludzi (zespołów) i zastosowanych środków;
5. ***Integracji i koordynacji działań***, tj. wzajemnego powiązania części składowych działań i ich scalania w całość do realizacji zamierzonego celu;
6. ***Kontrolowania wykonania zadań i ich korygowania***, tj. ocenianie realizacji zamierzeń w stosunku do ustalonych standardów oraz proponowanie - gdy zachodzi potrzeba - działań zaradczych, w celu korygowania odstępstw od przyjętych założeń.

Instytucja doradcza w rolnictwie działa podobnie jak inne instytucje, ale na jej funkcjonowanie oddziałują pewne elementy specyficzne, wynikające głównie z charakteru pracy w rolnictwie (związanej z pracą z żywymi organizmami

(4) Por. R.Manteuffel: Zarządzanie i kierowanie przedsiębiorstwem rolniczym. PWN, Warszawa 1980, s. 163 i następne.

i wyników zależnych od sił natury) oraz poziomu umiejętności rolników. Biorąc to pod uwagę, kryteria wyróżniające instytucję doradczą w rolnictwie od innych instytucji można przedstawić następująco⁽⁵⁾:

1. Rodzaj realizowanych zadań, takich jak: doradztwo, szkolenie, doskonalenie, wdrażanie i upowszechnienie i informowanie;
2. Stosowanie zróżnicowanych form i metod pracy w odniesieniu do środowiska lokalnego i obszarów wiejskich, których celem jest określenie sposobów racjonalnego gospodarowania w rolnictwie i zagospodarowania obszarów wiejskich oraz ich przekształcenia, idącego w kierunku polepszenia warunków pracy i życia tej ludności (zgodnie z jej potrzebami);
3. Rodzaje doradztwa i jego zróżnicowanie, tj. rolnicze, branżowe, technologiczne, plantacyjne, organizacyjne, ekonomiczne, marketingowe, ekologiczne, socjalne itp.;
4. Występowanie różnych instytucji, które świadczą doradztwo dla rolników i mieszkańców wsi oraz wzajemne powiązania ich, w tym z innymi instytucjami pracującymi na rzecz rolnictwa i mieszkańców wsi;
5. Rozmieszczenie terytorialne doradców według określonej szczeblowości (centralny, regionalny, rejonowy i gminny);
6. Stanowisko pracy i rodzaj narzędzi pracy doradczej.

Występowanie różnych instytucji zajmujących się doradztwem oraz rozmieszczenie terytorialne doradców jest związane ze strukturą organizacyjną doradztwa typu funkcjonalnego i hierarchicznego. *Struktura typu funkcjonalnego* wynika z podziału funkcji (zadań) między różne instytucje (publiczne, spółdzielcze, samorządowe i prywatne), które zajmują się świadczeniem doradztwa różnego rodzaju. W Polsce w obecnych warunkach ten podział jest mało wykształcony, ale w wielu krajach występuje system wzajemnie ze sobą powiązanych, różnych instytucji działających w rolnictwie i jego otoczeniu, które zajmują się doradztwem, doskonaleniem i doszkadzaniem kadr, doradzaniem rolnikom i doradcom oraz wdrażanie wyników badań do praktyki rolniczej. I tak *organizacje rolników o charakterze społecznym* zajmują się głównie doradztwem socjalnym i prawnym, *wyspecjalizowane organizacje* (np. związki producentów) - doradztwem specjalistycznym, o charakterze technologicznym. *Przemysł spożywczy*, potrzebując produktów o określonych standardach i wymaganiach, również zajmuje się doradztwem specjalistycznym o charakterze technologicznym. Ponadto *przedsiębiorstwa handlowe i usługowe*, sprzedające środki produkcji i usługi dla rolnictwa zajmują się doradztwem, promując swoje produkty, pokazując ich zastosowanie itp. Z kolei *doradztwo publiczne* zajmuje się przede wszystkim

(5) Por. B.Wawrzyniak: Doradztwo rolnicze. Cz. II. Metody pracy doradczej w rolnictwie. Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek 1993, s. 136.

świadczeniem usług z zakresu doradztwa ekonomicznego i socjalno-ekonomicznego⁽⁶⁾. W Polsce są początki takich działań i należy je kontynuować w przyszłości w celu podziału zakresu działań między różne podmioty.

Z kolei strukturę typu hierarchicznego obrazuje aktualne zorganizowanie doradztwa w Polsce. W ramach państwowego doradztwa rolniczego można wyróżnić trzy szczeble organizacyjne: krajowy, wojewódzki i lokalny. *Na szczeblu krajowym* znajduje się Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej (MRiGŻ), Krajowa Rada Doradztwa Rolniczego KRDR) oraz Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie. Ośrodki Doradztwa Rolniczego (ODR-y) działają na szczeblu wojewódzkim i lokalnym, co wynika z faktu, że typowa struktura organizacyjna ODR jest dwustopniowa. *Na szczeblu wojewódzkim* (pierwszy stopień) występuje kadra zarządzająca ODR, specjaliści zakładowi oraz Wojewódzkie Społeczne Rady Doradztwa Rolniczego (WSDR). Działalność ODR nadzoruje urząd wojewódzki, natomiast WSDR - będąca ciałem społecznym - wpływa na kształt realizowanych programów doradczych w województwie i ocenia pracę ODR w tym zakresie. Kadre zarządzającą stanowi dyrekcja ODR, której (dyrektorowi lub zastępcy) podlegają bezpośrednio specjaliści zakładowi zorganizowani w zespołach lub działach. Liczba działów i ich liczebność jest zróżnicowana w poszczególnych województwach, w zależności od potrzeb danego województwa. Najczęściej specjaliści zakładowi tworzą następujące zespoły (działy): technologii produkcji (produkcja roślinna, zwierzęca, sadownictwo, produkcja warzyw i inne oraz mechanizacja rolnictwa, które to w niektórych województwach funkcjonują oddzielnie), ekonomiki produkcji i organizacji gospodarstw, marketingu, wiejskiego gospodarstwa domowego, wspierania rozwoju przedsiębiorczości, informacji i wydawnictw oraz szkolenia. Poszczególne ODR-y zatrudniają od kilkunastu do kilkudziesięciu specjalistów zakładowych, którzy udzielają merytorycznego wsparcia doradcom terenowym. Odpowiedzialni są również za utrzymaniem kontaktów z jednostkami naukowo-badawczymi pracującymi dla potrzeb rolnictwa i pozyskiwania najnowszej wiedzy i informacji dla prowadzonej działalności doradczej przez ODR. Sprawują oni również nadzór merytoryczny nad działalnością wdrożeniowo-upowszechnieniową z zakresu gospodarki żywnościowej, realizowanej na terenie województwa. *Na szczeblu lokalnym* - drugi stopień w strukturze organizacyjnej ODR - funkcjonują Rejonowe Ośrodki Doradztwa Rolniczego (RODR), doradcy terenowi oraz Rejonowe Społeczne Rady Doradztwa Rolniczego (RSRDR), pełniące podobne funkcje jak WSRDR na szczeblu wojewódzkim. RODR - obejmujące przeciętnie od 7 do 12 gmin - nadzorują pracę doradców terenowych, którymi najczęściej są

(6) 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*. MRiGŻ, SGGW, FAPA, Warszawa 1996, s. 41.

doradcy ogólnorolni. Najczęściej na terenie gminy pracuje jeden doradca, a w większych gminach dwóch. W niektórych WODR zatrudnieni są również doradcy branżowi⁽⁷⁾.

W strukturze hierarchicznej *podstawowe ogniwo doradcze* stanowi doradca terenowy, który obsługuje rejon (najczęściej 1 lub 2 gminy) i rolnicy rejonu. Doradca pracując z rolnikiem przebywa zarówno w biurze (miejsca przyjęć rolników i zleceń otrzymywanych poprzez telefon), jak i w gospodarstwie rolnika (w polu i zagrodzie). Oznacza to, że stanowisko pracy doradcy może mieć *charakter staty* (biurowy) lub *ruchomy* (terenowy: pole i zagroda lub inne miejsce spotkań z rolnikami w czasie wykonywania pracy), o zróżnicowanym stopniu powtarzalności i rytmiczności w poszczególnych porach roku⁽⁸⁾. Na stanowisko pracy doradcy rolniczego składa się rodzaj pracy i miejsce jej wykonywania, wraz z zespołem urządzeń, które umożliwiają jej wykonanie. Urządzenia te stanowią⁽⁹⁾:

- *narzędzia pracy* - tj. przedmioty, które ułatwiają przyswojenie treści porad (projektory filmowe, rzutniki, video itp.).
- *instrumenty pracy* - przyrządy pozwalające na dokonanie prostych badań (kwasomierz, normy żywienia zwierząt, przepisy prawne, programy komputerowe itp.).

Przedstawione urządzenia pozwalają wykonać pracę doradcy, która jest pracą umysłową o charakterze twórczym, opartą na wykorzystaniu posiadanych umiejętności (wiedzy i doświadczenia). Jest to praca usługowa o różnym stopniu uciążliwości, w zależności od miejsca jej wykonywania. Im bliżej jest podstawowego ogniwa doradczego, tym bardziej praca ma charakter terenowy i odwrotnie.

4. Planowanie pracy w organizacji doradczej

Planowanie jest konieczne - o czym była już mowa - dla określenia sposobu działania, wykorzystania posiadanych zasobów oraz racjonalizowania pracy. Chodzi o to, aby zorientować się w jakiej sytuacji jest dana organizacja, dokąd zmierza (cele działania) oraz jakie są uwarunkowania jej funkcjonowania (por. rys. 1). Podkreślić przy tym należy, że *odkrywanie interesów organizacji i formułowania jej celów jest jedną z najistotniejszych funkcji zarządzania*⁽¹⁰⁾, a drugą z nich jest proces realizacji. Planowanie pracy w organizacji doradczej, tak jak i w innej, ma za zadanie⁽¹¹⁾:

1. Ustalenie celu lub celów pracy;

(7) A.P.Wiatrak: Ośrodki Doradztwa Rolniczego. [w:] *Encyklopedia agrobiznesu*. Fundacja Innowacja, Warszawa 1997.

(8) B.Wawrzyniak: Doradztwo rolnicze..., op. cit., s. 138-144.

(9) Tamże, s. 146-147.

(10) Zarządzanie. Teoria i praktyka (praca zbiorowa pod redakcją A.K.Koźmińskiego, W.Piotrowskiego). Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 52.

(11) A.W.van den Ban, H.S.Hawkins: Doradztwo rolnicze ..., op. cit., s. 185-209 oraz J.A.F.Stoner, Ch.Wankel: Kierowanie. PWE, Warszawa 1996, s. 76.

2. Określenie istniejącej sytuacji;
3. Ustalenie czynników sprzyjających realizacji celów;
4. Opracowanie planu lub zbioru zadań prowadzących do osiągnięcia celu (celów), w rozbiciu na:
 - a. grupy celowe rolników, z którymi będą pracowali doradcy,
 - b. przekazywane treści porad,
 - c. metody pracy,
 - d. sposób organizacji zespołów doradczych,
 - f. potrzeby doskonalenia doradców, wynikające z planu pracy,
 - g. ocenę wyników pracy doradczej.

Części składowe procesu planowania organizacji można określić następująco(12):

- **Wizja** jest spojrzeniem w przyszłość, określającym - w oparciu o analizy - co jest możliwe (jaka będzie jej działalność za 10-20 lat);
- **Misja** odzwierciedla przyczyny istnienia danej organizacji, tj. rolę spełnianą na rzecz otoczenia, wyróżniającą ją od wszystkich innych instytucji i będącą podstawą opracowania celów długoterminowych;
- **Cele długoterminowe** - główne kierunki działania danej organizacji w najbliższych 4-5 latach, wynikające z wizji i misji oraz przełożone na politykę działania;
- **Trendy** - dotychczasowe doświadczenia wskazujące na szanse realizacji założonych celów działania i bariery utrudniające ich realizację, które po dokładnym przeanalizowaniu mogą oddziaływać na korektę wizji, misji i celów długoterminowych i ich dostosowanie do istniejących realnie możliwości;
- **Rozwiązania celów długofalowych** - na podstawie opracowanych rozwiązań tych celów i ich optymalizacji, uwzględniającej zalety, wady, potrzebne środki i stopień podejmowanego ryzyka;
- **Ustalenie celów szczegółowego działania** w ciągu jednego roku, które powinny dostarczyć odpowiedzi:
 - co będzie zrobione?
 - kiedy?
 - jakich spodziewać się rezultatów?

(12) V.R.Ladue: Sporządzanie planów pracy. [w:] Materiały z Konferencji Dyrektorów Ośrodków Doradztwa Rolniczego. CDiEW R, Poznań 1994, s. 33-34.

- **Plan działania** - opracowany dla każdego z celów szczegółowych na okres 12 lub mniej miesięcy i odpowiadający na następujące pytania:
 - co trzeba zrobić (zadania)?
 - kto będzie realizował zadania?
 - w jaki sposób zadania będą realizowane (metoda)?
 - czas realizacji zadań (kiedy)?
 - w jaki sposób zadania będą oceniane?

Z przedstawionych części składowych planowania działania organizacji (instytucji) wynika, że powinno ono mieć charakter planowania strategicznego, z którego wynikają plany bieżące i sposób działania. **Strategia** jest bowiem jakościową koncepcją przyszłości firmy, zbiorem celów oraz głównych przedsięwzięć organizacyjnych, ujmujących łącznie wynik misji, wizji, celów i zadań, w powiązaniu z zasobami, układem decyzji i skupieniem wysiłków na jej realizację. Zawiera ona zarówno ogólny program (zbiór sposobów lub zasad) określania celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania (realizacji), jak i uwzględnia reakcję na otoczenie. *Odpowiada ona na pytanie - co?, kiedy?, jak?, za co?*. W związku z tym jest ona wszechobecna w organizacji, określając szczegółowo *cele działania*. Podstawowymi kryteriami oceny strategii są⁽¹³⁾:

- wewnętrzna spójność i zgodność,
- zgodność z otoczeniem,
- odpowiedniość w stosunku do dostępnych zasobów,
- satysfakcjonujący poziom ryzyka,
- odpowiedni horyzont,
- wykonalność.

Strategia jest programem rozwoju w dłuższym horyzoncie czasu, dotyczy całego obszaru, na który skierowane są środki, zasoby i pomoc oraz podporządkowane działanie ludzi. Z kolei plan jest rozwinięciem strategii, z podziałem na zadania i sposoby realizacji. W *planie działania* są określone: zadania do wykonania, sposób ich realizowania (tj. metoda) oraz osoby, miejsce i czas ich realizacji). Plan jest więc ścieżką, która podąża się, aby zrealizować cele przyjęte w strategii rozwoju.

W warunkach polskich podstawowym planem pracy instytucji doradczej ODR jest *plan roczny*, którego podstawą opracowania są zebrane i opracowane potrzeby doradcze jej klientów. Diagnozowanie potrzeb jest więc zbieraniem danych do planu funkcjonowania instytucji doradczej, w którym oprócz celów

(13) Por. Zarządzanie. Teoria i praktyka..., op. cit., s. 169-170.

jej pracy określa się klientów organizacji doradczej, potencjalnych uczestników programu doradczego oraz członków celowych grup doradczych⁽¹⁴⁾. Większość ODR sporządza również plany o krótszym horyzoncie czasowym: półroczne, kwartalne i miesięczne. W niektórych ODR-ach są opracowywane również wieloletnie programy działania.

5. Uwagi końcowe

Brak programów wieloletnich działania ODR, a zwłaszcza o charakterze strategicznym, wynika z istniejących uwarunkowań ich działalności, tj. niewypracowanego systemu polityki rolnej dotyczącej przemian agrobiznesu i obszarów wiejskich oraz roli ODR w tych przemianach, wraz z uregulowaniem statusu prawnego tych jednostek. Określenie takiego systemu wyznaczałoby zadania ODR-ów i kierunki ich przyszłej pracy, a więc stwarzałoby gpodstawy planowania pracy w dłuższym horyzoncie czasowym.

Analizując funkcjonowanie instytucji doradczej i jej planowanie trzeba zwrócić uwagę przede wszystkim na jej zorganizowanie i dostosowanie zespołów doradczych do zachodzących zmian w środowisku pracy i do grup celowych, z którymi doradcy będą pracowali. Transformacja gospodarki, problemy związane z integracją z Unią Europejską, czy też konieczność przemian strukturalnych obszarów wiejskich będą wyznaczały nowe zadania, którymi instytucje doradcze powinny się zająć. W związku z tym ważne znaczenie ma elastyczność działania i zorganizowania tych jednostek, potrafiących dostosować swoją strukturę organizacyjną, programy doradcze, sposoby pracy itp. Jeśli instytucje doradcze będą posiadały plan swego działania, oparty na wynikach badań naukowych i odnoszący się do projektowanych zmian w polityce społeczno-gospodarczej, to wówczas łatwiej im będzie dostosować się do tych zmian i przewidzieć je. Wszystko to wskazuje na potrzebę powstania systemu różnych instytucji doradczych, często specjalistycznych, których zadaniem byłoby pomagać mieszkańcom wsi w ich sytuacjach problemowych. Ważną rolę w ich funkcjonowaniu odgrywa system przekazywania wiedzy, wyników badań do praktyki oraz sposoby komunikowania się z rolnikami.

(14) W dotychczasowej praktyce działania ODR zadania wynikające z realizacji 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, doradztwo grupowe w ramach grup celowych, realizację zadań specjalnych i inne działania wynikające z potrzeb klientów.