
ARTYKUŁY

*BOGDAN M. WAWRZYNIAK
Akademia Techniczno-Rolnicza
w Bydgoszczy*

DORADZTWO ROLNICZE W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA AGROBIZNESEM

Wstęp

W systemie zarządzania agrobiznesem doniosłą rolę do spełnienia mają służby doradcze. Zarządzanie bowiem jest ważnym czynnikiem wzrostu gospodarczego, ale według A. Wosia mierzenie jego wpływu na produkt społeczny jest niezmiernie utrudnione [Woś 1996].

W rolnictwie polskim o dominacji gospodarstw rodzinnych, zarządzanie zależy od inwencji samego rolnika, gdyż pełni on równocześnie funkcje kierownicze jak i wykonawcze. Pojedyncze gospodarstwo rodzinne nie funkcjonuje w izolacji od szerszego otoczenia, poddane jest więc presji różnych czynników o charakterze lokalnym i pozalokalnym. Na proces podejmowania decyzji produkcyjnych wpływ wywiera zarówno rodzina, sąsiedzi, zbiorowość wioskowa, jak również organizacje zawodowe rolników (izby rolnicze, kółka rolnicze, związki spółdzielcze i branżowe) oraz administracja rządowa i samorządowa.

W tym skomplikowanym układzie instytucji i organizacji rolniczych funkcjonującym w otoczeniu rolnika, swoje miejsce musi znaleźć także doradca.

1. Kształtowanie modelu podejmowania decyzji produkcyjnych

Proces podejmowania decyzji produkcyjnych należy do istotnych czynników zarządzania agrobiznesem. Podejmowanie decyzji stanowi rodzaj aktu twórczego, głównie natury psychologicznej, który najpierw dokonuje się w świadomości rolnika, zanim przyjmie konkretną postać zmiany w sposobach gospodarowania. W środowisku wiejskim występuje duża wrażliwość rolników na formę i źródła powstania określonych decyzji. Na ogół przyjmuje się, że jeśli decyzje powstają wewnątrz danego środowiska i są transformowane przez liderów wiejskich, to mają szanse urzeczywistnienia w danych warunkach. Z drugiej strony, rolnicy programowo nastawiają się nieprzychylnie do wszystkich poczynąń administracyjnych, które w odczuciu producentów mają charakter obligatoryjnych poleceń, zakazów, rozporządzeń czy zarządzeń. Wynika to z ich pozycji jako właścicieli indywidualnych gospodarstw rolnych i doceniania takich wartości jak wolność, autonomia, niezależność i swoboda podejmowania decyzji.

W związku z powyższym zachodzi potrzeba „wmontowania” w system zarządzania doradców, którzy nie mają uprawnień decydenta, lecz raczej konsultanta, przychodzącego do rolników z misją „dobrej woli” udzielenia mu pomocy w rozwijaniu przedsiębiorczości, poszukiwaniu alternatywnych źródeł dochodów, korzystaniu z informacji rynkowej i reagowaniu na sygnały płynące z tego rynku. Z takiego ustawienia doradcy wynikają przynajmniej dwie grupy korzyści. Jedne dotyczą psycho-społecznej strony zarządzania agrobiznesem, gdyż rolnik woli być przekonany do jakiejś decyzji na drodze poradnictwa, a nie na drodze administracyjnej. Po drugie – zarządzanie agrobiznesem za pośrednictwem doradztwa rolniczego jest szczególną formą wpływania na kształt i system produkcji rolniczej. Polega na współpracy doradcy z rolnikiem w celu rozwiązania praktycznych problemów gospodarstwa bezpośrednio w miejscu ich występowania (w zagrodzie, na polu), wraz z możliwością przedyskutowania wszystkich wariantów rozwiązań [Swanson 1982].

Istotniejsze wydaje się pytanie na temat zespołu czynności kreatywnych i decyzyjnych, zmierzających do poprawnego i efektywnego zarządzania agrobiznesem. Trzeba mieć świadomość, że zarządzanie agrobiznesem w stosunku do gospodarstwa rodzinnego charakteryzuje się kilkoma specyficznymi i osobliwymi cechami:

- do rolnika indywidualnego docierają różne decyzje i informacje o zróżnicowanym stopniu szczegółowości i szczeblu ich formowania, które ulegają przetworzeniu w umyśle (świadomości) rolnika na konkretne poczynania produkcyjne;
- występuje zjawisko wielości ośrodków zarządzania agrobiznesem w stosunku do pojedynczego gospodarstwa rolnego, przy czym nie wszystkim ośrodkom przyświecają jednakowe cele i sposoby działania;

- w tradycyjnym ujęciu wielu rolników działa według zasady „pan na zagrodzie równy wojewodzie”, co należy interpretować jako relatywne podejście do zaleceń i dyrektyw podejmowanych poza gospodarstwem rolnym;
- w gospodarstwie rodzinnym występują dwa poziomy kierowania; z jednym poziomem mamy do czynienia w samym kręgu rodzinnym, z drugim zaś w sferze otoczenia agrobiznesu, które wywiera przemożny wpływ za pośrednictwem limitów produkcyjnych (kwotowanie), kontraktacji, umów sprzedaży, kredytów preferencyjnych itp. [Van den Ban 1997].

Doradca obeznany z zasadami zarządzania agrobiznesem pragnie je urzeczywistniać za pośrednictwem formułowania sugestii, argumentowania, motywowania, ujawniania pozytywnych i negatywnych stron danego zjawiska. Doradca zjawia się w gospodarstwie w roli swoistego eksperta, który nie stawia co prawda gotowej diagnozy, ale proponuje opracowanie biznes-planu i dokonanie wyboru. W modelu doradztwa w agrobiznesie zakłada się restrukturyzację gospodarstwa rolnego przy wykorzystaniu konsultanta zewnętrznego. Mamy tutaj do czynienia ze skojarzeniem wiedzy teoretycznej doradcy, przygotowanego intencjonalnie (programowo) do tej roli, z wiedzą praktyczną i doświadczeniem właściciela gospodarstwa rodzinnego. W ten sposób stwarza się możliwości uruchomienia w gospodarstwie trwałego mechanizmu innowacyjnego, działającego również po odejściu konsultanta (doradcy).

W systemie zarządzania agrobiznesem doradca spełnia swoistą misję, którą interpretujemy jako skłonienie rolnika do myślenia strategicznego, o dłuższym horyzoncie czasowym, w tym także do myślenia o sytuacji gospodarstwa po okresie integracji z Unią Europejską.

Doradca jednak pozbawiony jest prawa decydowania za rolnika, a co więcej, wydawania jakichkolwiek poleceń. Jego wnioski i propozycje restrukturyzacyjne stają się wówczas aktualne, o ile są zbieżne z oczekiwaniami producentów rolnych i znajdują ich akceptację.

2. Systemowe ujęcie doradztwa w agrobiznesie

Zanim przejdziemy do próby określenia systemu doradztwa w agrobiznesie, najpierw należy zastanowić się nad samym pojęciem „system”. Otóż przez pojęcie „system” rozumiemy wyodrębniony z otoczenia zbiór elementów, które mają wzajemne powiązania wewnętrzne i są rozważane z określonego punktu widzenia jako całość. Tak więc za system doradztwa w agrobiznesie możemy uznać zespół instrumentów, środków i działań zapewniających komunikowanie się producentów, sposobów generowania postępu, kanałów jego przenikania i możliwości zastosowania w konkretnych warunkach danej zbiorowości społecznej.

Powiązanie elementów danego systemu zależy od wielu okoliczności, w tym zwłaszcza od:

- sposobu zapewnienia ładu wewnętrznego i powiązania go z nadrzędnym systemem społecznym;
- układu więzi społecznych łączących ludzi między sobą i czynników skłaniających ich do współpracy i współdziałania;
- struktury podporządkowania organizacyjnego i wytworzenia się określonych układów zależności i hierarchii służbowej;
- występujących wzorów wartości i norm postępowania, dzięki zwłaszcza liderom wsi, dostarczającym motywów do działania i wzorów regulujących zachowaniem się ludzi;
- zorganizowania zwrotnej sieci informacyjnej, zdolnej do przesyłania i odbioru informacji w obu kierunkach [Wawrzyniak 1991].

System doradztwa w agrobiznesie ma do spełnienia określoną funkcję, związaną ogólnie biorąc, z upowszechnianiem wiedzy i wprowadzaniem innowacji rolniczych. Ta ogólna funkcja przyjmuje postać konkretnych form, środków i metod doradztwa, które sprzyjają przenoszeniu wyników zakończonych badań naukowych do praktyki produkcyjnej.

System doradztwa w agrobiznesie będąc pewną strukturą funkcjonalną i organizacyjną obejmuje różnorodne składniki społeczno-gospodarczego rozwoju wsi i rolnictwa. Na tym tle powstaje pytanie, jaki to ma być system? Czy ma być odzwierciedleniem typu lustrzanego panujących w agrobiznesie stosunków społecznych, czy też ma być modelowany w sposób wyprzedzający te stosunki i tworzyć nowe układy na wyższym poziomie organizacyjnym.

Opowiedzieć się trzeba za drugą alternatywą, która w strategii rozwoju agrobiznesu zajmuje czołową pozycję. W wielu bogatych krajach Unii Europejskiej doradztwo w agrobiznesie odegrało dużą rolę pomocniczą i pozwoliło rolnikom dostosować się do norm, standardów i wymogów określonych we Wspólnej Polityce Rolnej.

System doradztwa w agrobiznesie nie może być autonomicznym czy niezależnym układem organizacyjnym. Powinien być i jest w gruncie rzeczy istotnym czynnikiem rozwoju agrobiznesu. Wyróżnikiem zaś systemu jest rodzaj realizowanych zadań wdrożeniowo-upowszechnieniowych, wytwarzany mechanizm dyfuzji innowacji rolniczych, swoiste instrumenty i narzędzia pracy doradczej oraz stojące za nimi kadry doradcze.

System doradztwa w agrobiznesie powinien w większej mierze – niż to dzieje się współcześnie – uwzględniać regionalne różnicowania naszego rolnictwa, wynikające z odmiennej struktury agrarnej, czynnika pracy i kapitału zaangażowanego w proces produkcyjny. Regionalizm w warunkach polskich ma swoje podłoże historyczne, sięgające korzeniami jeszcze okresu uwłaszczenio-

wego (XIX w.), który doprowadził do zróżnicowania na poziomie wydajności pracy i kosztów wytwarzania żywności. Jeśli zatem regionalizacja rolnictwa jest obiektywną rzeczywistością, to powstaje pytanie, dlaczego system doradztwa w agrobiznesie jest identyczny w skali całego kraju, bez brania pod uwagę odmiennych typów wsi, zagród wiejskich, systemów produkcyjnych, a zwłaszcza czynnika ludzkiego w rolnictwie, z jego sposobem wchodzenia do zawodu, tradycjami, skłonnościami i motywami postępowania.

Podstawową czy wręcz fundamentalną zasadą powinno być, aby system znalazł odbicie w świadomości rolników, następowanie zjawiska internalizacji czyli uwewnętrznienia i zaakceptowania przez rolników zadań, które początkowo były narzucane z zewnątrz i przyjmowanie ich bez nacisków jako własne. Zinternalizowane zadania stają się z czasem elementem struktury motywacyjnej i bywają wewnętrznym regulatorem ludzkiego zachowania.

Całościowe rozważania nad systemem doradztwa w agrobiznesie powinny wychodzić z założenia, że niezbywalną częścią składową modelu są rolnicy – producenci rolni, niezależnie od wielkości gospodarstwa rodzinnego, stopnia intensywności produkcji, zakresu towarowości i innych czynników produkcyjnych.

System doradztwa w agrobiznesie powinien zmierzać do harmonizowania poszczególnych części składowych, nadawać jednolity kształt przy różnorodności podmiotów, a jednocześnie określać regionalne cechy przy rozwiązywaniu celów strategicznych.

3. Organizacja pracy doradczej w agrobiznesie

Pojęcie „organizacja pracy” nie jest dyskutowane w doradztwie. Naukowe rozważania o organizacji pracy nie zagościły dobrze w rozważaniach o consultingu, gdyż uważano, że terminologia ta ma zastosowanie głównie w odniesieniu do firm agrobiznesu.

Tymczasem prawidłowo zaadaptowane na grunt doradztwa w agrobiznesie zasady organizacyjne mogą przynieść określone rezultaty, wyrażające się racjonalizacją działań ludzkich, czy też organizowaniem właściwych procesów pracy [Woś 1998].

Na ogół przez organizację pracy rozumie się „system zasad, metod i działań mających na celu zespolenie siły roboczej, środków pracy i przedmiotów pracy w procesie pracy, a także ukształtowanie stosunków wewnętrznych między jego uczestnikami. Obejmuje problematykę dotyczącą człowieka, czynników rzeczowych oraz organizacyjnych aspektów procesu pracy.” [Encyklopedia Powszechna 1981].

Interpretując bliżej tę definicję możemy łatwo zauważyć, że występuje przynajmniej pod trzema postaciami. W pierwszym znaczeniu organizacja rozumiana jest jako działanie, jako czynność organizowania. Doradca ciągle coś organizuje,

jest to domena jego działalności. W drugim znaczeniu jest ona rozumiana jako wynik (skutek) działalności organizacyjnej, którego wyrazem jest struktura obiektu (np. ODR) i układ jego wewnętrznych zależności (komórki organizacyjne, działy, sekcje). W trzecim znaczeniu organizacja jest rozumiana jako układ powiązań funkcjonalnych między pracownikami, przyczyniając się do zbudowania struktury hierarchii zawodowej (dyrektor, zastępca, kierownik, specjalista, inspektor, instruktor itp.).

W instytucji doradztwa w agrobiznesie – podobnie jak w każdej instytucji – występuje cykl organizacyjny obejmujący kilka etapów działań począwszy od jasnego i ściśle określonego celu, poprzez pozyskanie środków i warunków do funkcjonowania (budynków, biur itp.), urzeczywistnienie zamierzonych czynności, aż wreszcie do kontroli wyników pracy wyciągnięcia z nich odpowiednich wniosków [Sica 1982].

Wśród kryteriów wyróżniających instytucje doradztwa od innych organizacji można wymienić:

- rodzaj realizowanych zadań, które obejmują procesy wdrażania i upowszechniania innowacji rolniczych, a także szkolenie i doskonalenie kadr fachowych;
- stosowane formy i metody pracy doradczej, dotyczące głównie środowiska wiejskiego, a więc żywego organizmu społecznego, panujących tam stosunków międzyludzkich, obowiązującego systemu wartości, siły oddziaływania lidera i dominujących związków i zrzeszeń rolniczych (kółek, izb rolniczych, spółdzielczości, grup producentów);
- sposób rozmieszczenia terytorialnego doradców (gminy, powiaty, województwa) i kompetencyjny podział zadań;
- rodzaj powiązań z innymi instytucjami rolniczymi (np. izbami rolniczymi), określenie statusu doradcy i misji, jaką ma do spełnienia, zakresu kompetencji i uprawnień koordynacyjnych [Wawrzyniak 2000].

Strukturę doradztwa w agrobiznesie można określić w postaci zależności organizacyjnej typu funkcjonalnego i hierarchicznego.

Zależność funkcjonalna wynika z podziału zadań (funkcji) między różne instytucje doradcze pracujące na niwie krzewienia osiągnięć nauki i propagowania wiedzy i postępu rolniczego. Strukturę typu funkcjonalnego charakteryzuje dominacja więzi osobistych czy ludzkich nad układem hierarchicznym o układzie szczeblowym.

Charakterystycznym elementem struktury typu funkcjonalnego jest fakt, że stanowiska wyspecjalizowanych doradców otrzymują dużą dozę swobody działania, a nawet podejmowania określonych decyzji w ramach wyznaczonych kompetencji. Z kolei więź funkcjonalna jest podstawą do wyodrębnienia działów organizacyjnych. Ponadto struktura funkcjonalna pozwala na wprowadzenie da-

leko posuniętego podziału pracy, przyczynia się do korzystania z umiejętności specjalistów, każdego doradcy według jego zakresu umiejętności zawodowych i kwalifikacji uzupełnianych w trakcie kształcenia podyplomowego.

Z kolei struktura typu hierarchicznego charakteryzuje się wieloukładowym podporządkowaniem jednego pracownika drugiemu, a ten ma znowu swojego kierownika, kierownik dyrektora itd. Układ hierarchiczny, który często wynika z przepisów o strukturze ośrodka doradztwa rolniczego, wymusza powołanie kolejnych szczebli zarządzania utrudniających szybki przepływ informacji i dobry nadzór nad każdym doradcą.

Z teorii o organizacji pracy można wysunąć tezę, że najważniejszą rolę pełnią doradcy terenowi, na których spoczywa bezpośredni obowiązek przekazywania najnowszych wyników badań do warsztatów rolnych. Jednym z ważniejszych warunków jest utrzymanie właściwych proporcji między liczbą doradców a liczbą gospodarstw rodzinnych, które leżą w zasięgu ich oddziaływania. Zachwianie tych proporcji jest przyczyną, że doradcy postrzegani bywają jako zjawisko nietrwałe, okazjonalne, pojawiające się sporadycznie, a więc nie stanowią trwałego oparcia przy podejmowaniu decyzji produkcyjnych przez rolników.

Teza, że doradca terenowy jest najważniejszym czynnikiem doradztwa w agrobiznesie, opiera się na przeświadczeniu, że swoje funkcje i zadania realizuje on łącznie z rolnikami - producentami rolnymi, którzy stanowią element określonego ogniwa. Stąd prowadzi nas droga do wyodrębnienia w strukturze organizacyjnej doradztwa tzw. podstawowego ogniwa doradczego.

Przez pojęcie „podstawowe ogniwo doradcze” należy rozumieć doradcę i rolników z terenu danego rejonu, którzy wspólnie zmierzają do modernizacji i transformacji gospodarstwa rodzinnego, przez podejmowanie szeregu poczynań doradczych, instruktażowych czy oświatowych w oparciu o metody i środki właściwe dla consultingu rolniczego.

Przejsie na układ organizacji pracy za pośrednictwem podstawowego ogniwa doradczego przyczynia się do powstania przejrzystości systemu i skuteczności zarządzania kadrą doradczą. Dodatkowe korzyści, jakie można wymienić, są następujące:

- po pierwsze – włączamy rolnika do procesu doradczego, w którym otrzymuje on konkretne zadania do wykonania;
- po drugie – przechodzi on z pozycji kibica (i krytyka) doradcy na pozycję jego pomocnika i partnera
- po trzecie – kształtuje się i powstaje więź na styku doradca – rolnik o charakterze rzeczywistym (autentycznym), a nie formalnym;
- po czwarte wreszcie – można uniknąć dokonywania tak częstych reorganizacji służb doradczych, które przeprowadza się bez pytania o ich zdanie, poglądy, opinie, wręcz za plecami rolnika, naruszając w ten sposób

uksztaltowane więzi doradcze, nawiązane w procesie długotrwałego obcowania ze sobą doradcy i rolnika.

Jak wiadomo, podstawowe ogniwa doradcze różnią się między sobą obszarem działania, co tutaj możemy nazwać zasięgiem doradzania. Inaczej mówiąc, zasięg doradzania mówi nam o rozpiętości oddziaływania jednego doradcy na środowisko wiejskie, a więc charakteryzuje, ile gospodarstw rolnych (wsi, sołectw) podporządkowanych jest danemu doradcy.

Posługując się terminologią z zakresu organizacji pracy możemy mówić o zasięgu doradzania o charakterze potencjalnym rzeczywistym i formalnym. Potencjalny zasięg doradzania wskazuje nam na liczbę gospodarstw indywidualnych, których właścicielom jeden doradca w danej sytuacji mógłby udzielić ewentualnie poradnictwa. Z kolei rzeczywisty zasięg doradzania wskazuje na liczbę gospodarstw indywidualnych, którym doradca rzeczywiście (autentycznie) udziela efektywnego poradnictwa.

Wreszcie pojęcie formalnego zasięgu doradzania, które mówi nam o liczbie gospodarstw rolnych, które przydzielono doradcy, według kryteriów ustalonych odgórnie (normatywnie).

Stąd możemy przejść do sformułowania zasady zasięgu doradzania, która głosi, że w odniesieniu do konkretnych warunków ekonomicznych i strukturalnych wsi istnieje określona liczba gospodarstw rodzinnych, którym doradca tego ogniwa może sprawnie udzielić porady. Wykroczenie poza granice oraz możliwości organizacyjne i intelektualne doradcy jest przyczyną, że zespół metod i środków oddziaływania stawiany do dyspozycji doradcy nie jest efektywnie wykorzystany.

Dalsze konsekwencje tego rozumowania sprawiają, że zasięg doradzania musi być indywidualnie dostosowany do cech doradcy, jego misji i charakteru środowiska wiejskiego. Wszelkie próby wprowadzania z góry jakichś jednolitych kryteriów podziału terenu na rejony, muszą być skazane na niepowodzenie.

Zakończenie

Doradcy w systemie zarządzania agrobiznesem mają już ugruntowaną pozycję, która wymaga korekty ze względu na nowe zjawiska występujące w tej sferze gospodarki narodowej.

Zarządzanie agrobiznesem to całokształt związków i zależności występujących w środowisku wiejskim, a także ogół zasad i założeń funkcjonowania agrobiznesu. Do podstawowych funkcji zarządzania agrobiznesem należy wytyczenie sposobów, metod i środków realizacji strategicznych celów transformacji

rolnictwa. Z kolei celem zarządzania agrobiznesem jest uruchomienie systemu bodźców i motywów ludzkiego działania, aby przy pomocy danego mechanizmu funkcjonowania rolnictwa, uzyskać możliwie najlepsze efekty społeczne i gospodarcze [Duczkowska-Piasecka 1996].

Doradztwo w agrobiznesie spełnia rolę swoistego „katalizatora” przyspieszającego modernizację gospodarstw rodzinnych, którego charakterystyczną cechą jest działanie w małej pod względem liczebnym grupie doradczej, ale przy tym o dość dużej sile oddziaływania innowacyjnego. Rola doradcy w agrobiznesie jest odmienna od wszystkich innych podmiotów działających w tym obszarze. Do cech specyficznych i niepowtarzalnych należy sposób spełniania usług doradczych, instytucjonalne podporządkowanie doradcy i jego związek ze światem nauki i edukacji. Doradca z racji pełnionych funkcji może czuć się niezależnym fachowcem (ekspertem) budującym swój autorytet dzięki trafnym diagnozom występujących zjawisk i wypracowaniu koncepcji transformacji danego gospodarstwa rodzinnego (biznes-planu). Z drugiej strony jego siła oddziaływania słabnie, jeśli uświadomimy sobie, że nie może podejmować decyzji produkcyjnych za rolnika, a tylko wspierać go konsultacjami, a także nie dysponuje instrumentami prawnymi, ekonomicznymi, finansowymi (np. kredyty preferencyjne) właściwymi dla danego środowiska lokalnego.

Siłę oddziaływania doradcy należy wspierać właśnie w okresie integracji polskiego agrobiznesu z Unią Europejską. Doświadczenie bowiem będące udziałem krajów Unii wskazuje, że doradcy odegrali kluczową rolę w trudnym okresie transformacji, a bez ich udziału okres przystosowawczy trwałby bardzo długo.

BIBLIOGRAFIA

- Duczkowska-Piasecka M. (1996): Marketing w agrobiznesie [w:] Agrobiznes. Mikroekonomika. Wyd. Key Text, Warszawa.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania, 1981. PWN, Warszawa.
- Sica J. (1982): Communication i Extension Work. Training for Agriculture and Rural Development. FAO, Economic and Social Development Series, nr 28.
- Swanson B.E. (1996): Improving Agricultural Extension. FAO, Roma.
- Van den Ban A.W., Hawkins H.S. (1997): Doradztwo rolnicze. FAPA, Warszawa.
- Wawrzyniak B. (1991): Doradztwo rolnicze. Cz. I. Rozwój służby rolnej i doradczej w Polsce. WTN, Włocławek.
- Wawrzyniak B. (2000): Doradztwo w agrobiznesie. WSH-E, Włocławek.
- Woś A. (1996): Agrobiznes. Makroekonomika. Tom 1. Wyd. Key Text, Warszawa.
- Woś A. (red.) (1998): Encyklopedia agrobiznesu. Fundacja Innowacja, Warszawa.

BOGDAN M. WAWRZYNIAK

DORADZTWO ROLNICZE W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA AGROBIZNESEM

STRESZCZENIE

W artykule omówiono główne czynniki zarządzania agrobiznesem poprzez analizę doradztwa rolniczego. Zwrócono uwagę na specyfikę podejmowania decyzji produkcyjnych w gospodarstwach rodzinnych i rolę doradcy w tym procesie.

Następnie spojrzano na doradztwo poprzez pryzmat systemowego podejścia oraz analizowano organizację pracy doradczej. W organizacji pracy doradczej wyodrębniono podstawowe ogniwo doradcze i scharakteryzowano jego podstawowe cechy.

BOGDAN M. WAWRZYNIAK

AGRICULTURE ADVISORY AND AGROBUSINESS MANAGEMENT

SUMMARY

Main factors influencing agrobusiness management, which are based on the analysis of agriculture advisory research results, were discussed in this paper. Two important factors were devoted particular attention: the role of advisor and distinctiveness of making production decisions on family farms.

Another issue discussed in the paper was systematic approach to agricultural advisory and analysis of the advisors work conditions. What is more, a basic single element characteristic of their work was presented and described.