
ARTYKUŁY

BOGDAN KLEPACKI

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
Warszawa

PROCESY PRZYSTOSOWAWCZE PRZEDSIĘBIORSTW ROLNICZYCH DO ZMIENIAJĄCYCH SIĘ WARUNKÓW GOSPODAROWANIA

*W nadchodzących latach przedsiębiorstwo
będzie organizacją stale przekształcającą się,
to znaczy zdolną antycypować przyszłe warunki
funkcjonowania, stale i szybciej adaptującą się
do otoczenia niż konkurenci, aby coraz bardziej
umacniać swoją pozycję na rynku.*

Benoit Grouard, Francis Meston

1. Wstęp

Dla typowego mieszkańca wsi przez tysiąclecia najcenniejsza była realizacja potrzeby stałości, stabilności i bezpieczeństwa. Cenione było poczucie trwałości i niezmienności. Dopiero w dziewiętnastym wieku pojawił się fetysz postępu, zgodnie z którym zmienność uznano za stan pożądany i prowadzący do doskonalenia. W sposób idealizujący uznano nawet, że innowacje, nowości, czy też oryginalność są ukierunkowane postępowo z samej natury rzeczy. Potrzeba było kilkudziesięciu lat, aby zrozumieć, iż zmiany same w sobie nie muszą mieć zawsze charakteru pozytywnego, zaś problem ich kreowania i przebieg ma o wiele bardziej skomplikowany, wielokierunkowy charakter.

Polska w ostatnich piętnastu latach przeżyła wielkie zmiany, związane zwłaszcza z transformacją ustrojową. Zmiany te dotyczą polskiego społeczeństwa jako całości, a szczególnie mocno odczuwane przez ludność wiejską i rolników oraz ich rodziny. W opracowaniu podejmujemy próbę analizy tego zagadnienia

od strony nacisków na zmiany, pewnych reguł społecznych, następnie przygotowania i przeprowadzenia zmian, a także wyboru strategii na poziomie pojedynczych jednostek gospodarczych. Wykorzystamy tu relatywnie nową koncepcję traumy kulturowej, odniesionej do warunków wiejskich.

2. Psychosocjologiczne aspekty gruntownych zmian społeczno-gospodarczych

Analizując zachowania i postawy ludzi przy wprowadzaniu zmian można stwierdzić, iż nawet przemiany najbardziej korzystne, postępowe wywołują jednocześnie szereg reakcji i odczuć negatywnych, określanych jako trauma, ze szczególnym zwłaszcza naciskiem na traumę kulturową [Sztompka 2000]. Kultura, przez którą rozumie się między innymi uznane przez ludzi wartości, normy, wzorce, symbole, reguły, czy sens jest bowiem szczególnie wrażliwa na zmiany. Jako źródło psychologiczne traumy można uznać przekonanie większości ludzi, iż ciągłość, pewność, stabilność, bezpieczeństwo, przewidywalność sytuacji, w tym dotyczące własnej pozycji poszczególnych osób są wartościami samymi w sobie.

W czasach obserwowanej obecnie zmienności otoczenia globalnego i regionalnego istnieją wyraźne powody do ujawnienia się traumy. Jej skala jest tym większa, im zmiany są gwałtowniejsze, obejmują szerszy zakres zagadnień, są głębokie i niespodziewane. A zmiany który dotknęły polskie społeczeństwo w latach dziewięćdziesiątych, zwłaszcza zaś ludność rolniczą, były bardzo gwałtowne, zaskakujące i głębokie, a także objęły wiele aspektów życia, zarówno społecznych, jak i gospodarczych.

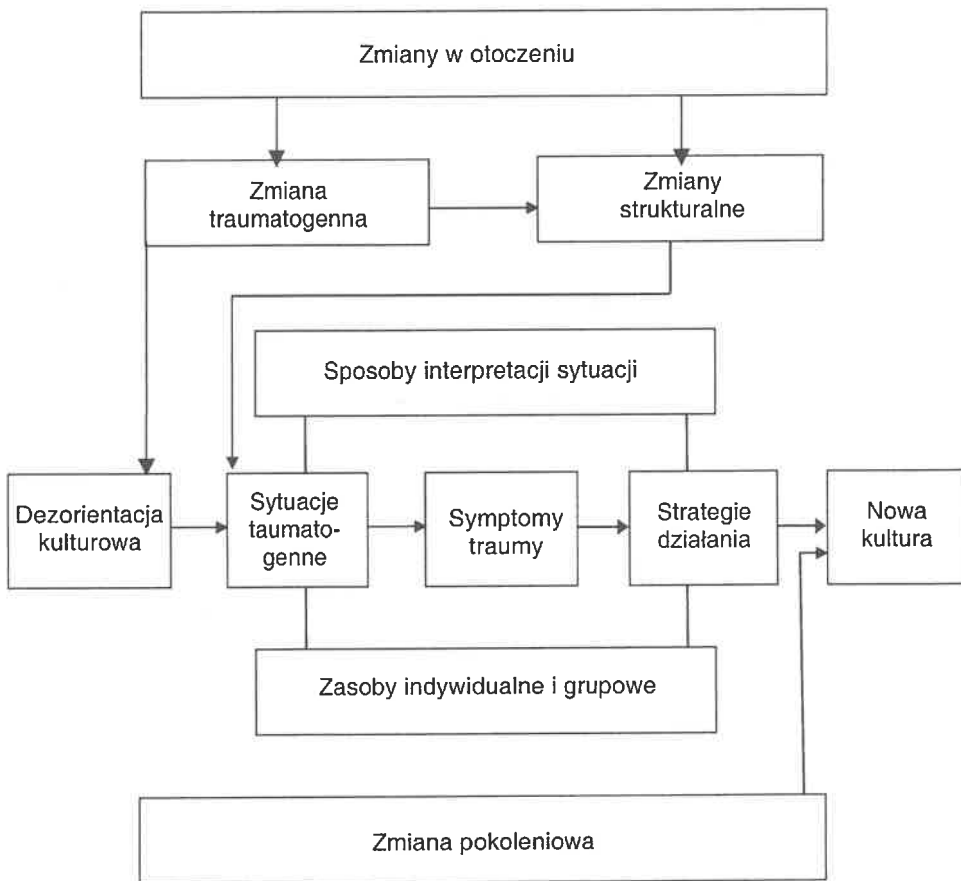
Klasyczny przebieg powstawania sytuacji traumatogennych i procesu przystosowywania do zmian w skali społecznej przedstawiono na rysunku 1.

Przyczyny wymuszania zmian mogą tkwić zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz organizacji. Podstawowe z nich wynikają jednak ze zmian w jej otoczeniu. Zdaniem Gościńskiego [1989] najważniejszych jest tu osiem dziedzin, stanowiących źródła nacisku na organizacje i przedsiębiorstwa, a mianowicie:

- władze państwowe, w tym ich oddziaływanie w zakresie regulacji prawnych, systemu podatkowego, traktatów handlowych itd;
- rynek, zwłaszcza natężenie konkurencji, zmiany cen i ich tendencje itp.;
- technika, w tym nowe technologie, innowacje, wiedza;
- warunki ekonomiczne, regulacje, sytuacja i zjawiska ekonomiczne;
- surowce i energia, szczególnie dostęp do nich, ceny, substytucja i nowe zastosowania;
- aktywa społeczne, np. edukacja, etyka pracy, kwalifikacje, umiejętności, rynek pracy;

- kultura, w tym system wartości, wzorce zachowań, etyka zawodowa, kultura organizacyjna.

Rysunek 1

Schemat zmian z uwzględnieniem powstawania traumy kulturowej

Źródło: Opracowano na podstawie: Sztompka P. (2000): Trauma kulturowa. Druga strona zmiany społecznej. *Master of Business Administration*, nr 5 (46).

Inaczej determinanty zmian klasyfikuje S. P. Robbins [1987], który określa je jako siły inicjujące zmiany (*forces initiating change*). Wymienia on bowiem zarówno elementy otoczenia, jak też tkwiące w samym przedsiębiorstwie, a mianowicie:

- a) zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa związane np. ze zmianą jego celów,
- b) zakup nowego wyposażenia, np. wprowadzenie robotów,
- c) braki siły roboczej, zwłaszcza w dramatycznych sytuacjach historycznych, takich jak wojny,

- d) wprowadzenie wysoko rozwiniętych systemów przetwarzania informacji,
- e) decyzje rządowe, zarówno o rosnącym, jak i malejącym zaangażowaniu regulacyjnym,
- f) zmiany o charakterze makroekonomicznym, takie jak wzrost stopy procentowej przy udzielaniu kredytów,
- g) zmiany znaczenia związków zawodowych i stopnia zorganizowania grup pracowników,
- h) wzrastający nacisk grup konsumentów,
- i) połączenie lub nabycie przedsiębiorstw,
- j) gwałtowne zmiany cen lub dostępności surowców,
- k) działania konkurencji na rynku,
- l) spadek morale pracowników,
- ł) wzrost obrotów przedsiębiorstwa,
- m) gwałtowne pogorszenie się sytuacji wewnętrznej lub międzynarodowej,
- n) niedobór wysokokwalifikowanych kadr do kierowania dużymi, skomplikowanymi przedsiębiorstwami,
- o) spadek zysków.

Turbulencje w otoczeniu mogą mieć różny zakres. Zmiany drobne nie wywołują na ogół większych problemów, dostosowania są relatywnie proste. Gorzej jest w przypadku zmian rozległych, głębokich, takich jak transformacja ustroju. Następuje wówczas dezorientacja kulturowa pokaźnych grup społecznych. Zaczynają bowiem być ważne inne wartości, zmieniają się cele działania i postawy ludzkie. Tworzy się więc typowa sytuacja traumatogenna. Jako jej główne objawy można wymienić następujące [Sztompka 2000]:

1. Brak zaufania ludzi do instytucji i innych obywateli;
2. Występujące poczucie bezsilności, apatia wielu osób i ich grup;
3. W działaniu zaczyna dominować orientacja na dzień dzisiejszy;
4. Pojawia się nostalgia za przeszłością;
5. Wielu ludziom towarzyszą stale niepokoje i lęki zarówno co do bezpieczeństwa fizycznego, jak też dotyczącego przetrwania w biznesie, czy o możliwość utrzymania rodziny;
6. Mają miejsce masowe dyskusje, spory i następuje mobilizacja ruchów społecznych, w tym także nad reakcją, a więc reakcja mocniejsza od bodźców ją wywołujących.

W Polsce lat dziewięćdziesiątych symptomy traumy można dostrzec w znacznych odłamach grup społecznych, zwłaszcza wśród ludzi biedniejszych, w tym w szerokim zakresie na terenach wiejskich. Powstaje więc pytanie, co robić aby poziom niepokojów społecznych obniżyć. Nie wchodząc w szczegóły można

stwierdzić, iż są dwie grupy sposobów wpływania na przyspieszenie przełamania sytuacji traumatycznej, a mianowicie:

1. Działania ekonomiczne i polityczne, zwłaszcza wykazanie niezbędności reform, przejściowego charakteru kosztów z nimi związanych, ukazanie bliskości dokonania zamierzonego przełomu, prezentacja wizji lepszej przyszłości, a zwłaszcza udowodnienie sensowności ponoszonych wyrzeczeń, np. tego pokolenia dla dobra kolejnych;
2. Tworzenie ułatwień w wejściu na scenę gospodarczą, polityczną, społeczną itd. następnych pokoleń, przyspieszenie rotacji pokoleń, zwłaszcza w gospodarstwach rodzinnych, przy przygotowaniu, dostosowaniu następców ich do nowej sytuacji w formie poprawy edukacji, kształcenia, szkoleń; z punktu widzenia praktycznego nie do przecenienia jest tu rozwój szkolnictwa na każdym szczeblu, zwłaszcza w terenach gospodarczo zapóźnionych.

3. Przeprowadzanie zmian w mikroskali

Zmiany na poziomie gospodarstw i przedsiębiorstw są nieuchronne. Świat przełomu tysiącleci osiągnął niespotykane w historii przyspieszenie gospodarcze i kulturowe, w rozwoju produkcji i usług, a także w sferze społecznej. Środki komunikacji masowej spowodowały względne skrócenie dystansów między różnymi krajami, kulturami, ludźmi. Wywołały wzrost konkurencji nie tylko z pobliskimi ośrodkami, lecz także w skali globalnej. Rolnicy polscy konkurują więc z rolnikami prawie z całego świata. Oznacza to, że nie ma możliwości utrzymania stanu obecnego i każdy rolnik, który chce nadal gospodarować oraz uczestniczyć w rynku, musi być elastyczny, dokonywać kierunkowo poprawnych zmian.

Dla skutecznego przeprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie czy innej organizacji niezbędne jest przygotowanie i przeprowadzenie pewnych etapów. Wykorzystując opracowanie Grouarda i Mestona [1997], dotyczące wprowadzenia dużego przedsiębiorstwa, a nie drobnego gospodarstwa rolniczego, można przedstawić je następująco:

1. Określenie wizji zmian; w przypadku rolnictwa wizja ta dla konkretnego gospodarstwa musi nawiązywać do szerszej perspektywy, opracowanej na poziomie kraju, czy rejonu, między innymi odpowiadającej na pytanie w jakim kierunku rolnictwo powinno się rozwijać, czy z tendencją do intensyfikacji, do produkcji ekologicznej, bądź zintegrowanej;
2. Pobudzanie do zmian; chodzi tu zwłaszcza o tworzenie klimatu w kraju sprzyjającego zrozumieniu potrzeby i nieuchronności zmian;
3. Przyspieszenie procesu zmian; doprowadzenie do zrozumienia, że niezbędne zmiany wprowadzane wcześniej są mniej kosztowne i bardziej efektywne od zmian spóźnionych, wręcz wymuszonych;
4. Pilotowanie zmian; w przypadku gospodarstw i przedsiębiorstw rolniczych ważna może być rola tzw. zewnętrznego agenta zmian, a więc np. doradcy rolnego, czy osoby celowo zatrudnionej przez grupę producentów;

5. Realizowanie zmian, czyli konkretne wdrożenie, dobrze już wcześniej przygotowane merytorycznie i psychologicznie;
6. Kształtowanie współuczestnictwa w procesie zmian; rolnik nie może sam wymuszać zmiany, korzystna jest współpraca, współudział w tym procesie członków rodziny czy współpracowników;
7. Kierowanie aspektami emocjonalnymi zmian; w trakcie przeprowadzania zmian należy oczekiwać nie tylko sytuacji pożądaných, lecz mogą także ujawniać się dodatkowe problemy, czy skutki odbiegające od zamierzeń, trzeba być na to przygotowanym i wspierać także pozostałych uczestników procesu zmian;
8. Kierowanie zmianami w podziale i sposobach sprawowania władzy, inne rozłożenie obowiązków i odpowiedzialności w rodzinie lub między pracownikami;
9. Kształtowanie nowych kompetencji i postaw członków rodziny lub pracowników; intensywne, stałe komunikowanie się.

Problem w zarządzaniu zmianami polega na tym, że dotychczasowe rozpoznanie i opracowanie od strony teoretycznej dotyczy głównie wielkich przedsiębiorstw, czy korporacji. Brak jest opracowań uwzględniających specyfikę jednostek rodzinnych, a więc gospodarstw rodzinnych, warsztatów usługowych, czy drobnego rzemiosła. Specyfika ta wynika z faktu niewielkich rozmiarów przedsiębiorstw, a w związku z tym dysponujących niewielkimi środkami finansowymi zatrudniających małą liczbę osób. Ponadto, przedsiębiorstwa te są rozproszone, nie zorganizowane. Stąd realizacja części z wymienionych wyżej etapów musi być powierzona osobom z zewnątrz. Dotyczy to zwłaszcza czterech pierwszych punktów, w których rolnik, czy drobny przedsiębiorca może tylko uczestniczyć. Pojawia się bowiem pytanie, co może zrobić sam rolnik, gdzie poszukiwać wsparcia i na czyją pomoc może liczyć. Niejako w sposób naturalny nasuwają się takie osoby jak doradcy rolni, bądź osoby zatrudnione przez stowarzyszenia i grupy producentów, samorząd, izby rolnicze. Wydaje się, że dotychczas instytucje te nie doceniają problematyki dostosowań i zarządzanie zmianami nie znajduje się na liście priorytetów ich działania.

Zmiana może obejmować różne elementy funkcjonalne. Jako bardzo ważne obszary zmian można uznać:

- czynnik ludzki,
- zasoby przedsiębiorstwa o charakterze rzeczowym,
- organizacja przedsiębiorstwa,
- kultura organizacyjna,
- technologia wytwarzania,
- jakość produkcji.

Nie rozwijając tematu można stwierdzić, iż w każdym z tych obszarów istnieje wiele nieprawidłowości lub nie wykorzystanych szans. Stąd też gospo-

darstw rolnicze są jednym z ważniejszych obszarów do działania w zakresie zarządzania zmianami.

W ramach reakcji na nacisk środowiska gospodarstwo, czy przedsiębiorstwo może przyjąć kilka strategii postępowania. Poniżej przedstawiamy ich klasyfikację według Bartola i Martina [1991]:

1. Bierność, a więc brak reakcji; może być sposób skuteczny przy drobnych siłach nacisku, nie mających istotnego wpływu na biznes oraz przy braku pozytywnych koncepcji zmian u rolnika lub wśród kadry kierowniczej,
2. Adaptacja, czyli dostosowanie się przedsiębiorstwa do warunków stworzonych przez ten nacisk, w ramach tej samej branży poprzez:
 - a) zmiany w zasobach, np. poprzez zakup ziemi, najem dodatkowych (zwolnienie) pracowników, inwestycje produkcyjne w środki trwałe,
 - b) zmiany w strukturze sprzedaży, uproszczenie produkcji lub jej specjalizacja, rezygnacja z niektórych mniej opłacalnych kierunków produkcji na rzecz innych, wyżej dochodowych itp.,
 - c) zmiany w skali produkcji poprzez wzrost rozmiarów produkcji jedno-rodnej w drodze powiększania gospodarstwa, powiększania stad zwierząt, wielkości pól itd.,
 - d) obniżenie jednostkowych kosztów wytwarzania poprzez pogłębianie wiedzy fachowej, zmiany w technologii produkcji, wspólne z innymi producentami zakupy środków trwałych, ograniczenie strat mechanicznych oraz powodowanych przez agrofagi itd.,
 - e) rozpoznanie i wykorzystanie zewnętrznych, korzystnych okoliczności rozwojowych, np. w postaci nisko oprocentowanych kredytów preferencyjnych, dotacji uzyskanych od fundacji krajowych i zagranicznych, zwolnień podatkowych, pomocy służby rolnej lub innych instytucji eksperckich, wykorzystanie wzorców działania firm odnoszących sukcesy itd.,
3. Oddziaływanie na otoczenie poprzez:
 - a) aktywność polityczną, a więc i udział w tworzeniu zasad prawnych i ekonomicznych funkcjonowania gospodarki,
 - b) tworzenie nowych przedsiębiorstw, ich łączenie, zakładanie korporacji itd.,
 - c) otwieranie nowych pól współpracy międzynarodowej, zawieranie kontraktów, negocjacje, wspólne przedsięwzięcia z innymi podmiotami gospodarczymi itp.
4. Zmiana pola działania przedsiębiorstwa:
 - a) całkowita rezygnacja z dotychczasowego kierunku i podjęcie innego, nie związanego z poprzednim działaniem; może to być zmiana kierunku produkcji, ale także wyjście z rolnictwa,

b) dywersyfikacja działalności na obszary:

- pokrewne, z wykorzystaniem dotychczasowych zasobów przedsiębiorstwa, jak np. świadczenie usług maszynami gospodarstwa, działalność agroturystyczna,
- nowe, nie związane z dotychczasowymi kierunkami zainteresowań biznesu, np. podjęcie się przez rolnika roli przewodnika wycieczek po okolicy, budowa pola golfowego, czy uruchomienie przetwórnictwa owocowo-warzywnego w gospodarstwie rolniczym, przeznaczenie budynków gospodarstwa na hurtownię lub hale dla produkcji nie rolniczej.

Spośród tych strategii praktycznie wszystkie są możliwe do zastosowania, jednak dla rolników indywidualnych mało realną jest strategia oddziaływania na otoczenie. Są oni bowiem rozproszeni przestrzennie i mało zorganizowani. Jedyną bardziej realną opcją w ramach tej grupy jest łączenie się z innymi rolnikami w grupy producentów, czy tworzenie stowarzyszeń producentów określonych produktów i z tej pozycji podejmowanie rozmów z kontrahentami – dostawcami środków produkcji lub odbiorcami produktów rolniczych.

Nieco inaczej strategię rozwoju grupuje Centrum Badania Opinii Społecznej [Strategie... 1993], według którego można wyróżnić:

- strategię aktywności i rozwoju, którą przyjmuje 20 – 30% rolników;
- strategię przeczekania (50 - 55% rolników);
- strategię wycofania się (20 – 25% rolników).

Przyjęcie określonej strategii, poza strategią bierności lub wycofania się, wymaga działania, i to coraz bardziej energicznego. Wielu rolników już to sobie uświadomiło. Z badań Brodzińskiego [2000], przeprowadzonych w północnej Polsce wynika, że 39,5% rolników planowało powiększenie obszaru gospodarstwa, 25,5% chciało zmienić kierunek produkcji, a 11,7% podjąć specjalizację w produkcji zwierzęcej. Jednak wielu rolników nadal zmian się obawia. W tym miejscu warto więc zastanowić się nad przyczynami oporu przed istotnymi zmianami wykazywanymi przez rolników. Do odpowiedzi wykorzystamy opracowanie, wprowadzające nie ukierunkowane na rolników, lecz jako systematykę ogólną, jednak także przydatne wobec tej grupy zawodowej [Hamer 1998, 2000]:

1. Lęk przed nieznanym;
2. Brak pełnej informacji;
3. Brak zaufania do osób proponujących zmiany;
4. Brak oparcia w autorytetach;
5. Brak zaufania do ludzi;
6. Przykre doświadczenia z przeszłości;
7. Przewidywanie najgorszych skutków;
8. Niechęć do uczenia się;

9. Obawa przed utratą statusu społecznego;
10. Zagrożenie poczucia siły;
11. Obawa utraty tego, do czego jesteśmy przyzwyczajeni;
12. Brak natychmiastowych korzyści;
13. Lęk przed błędem;
14. Niechęć do eksperymentowania;
15. Bierność;
16. Nawyki;
17. Lęk przed obniżeniem poczucia własnej godności;
18. Zła forma psychofizyczna (irytacja, przemęczenie, frustracja);
19. Mało twórczy klimat w zespole;
20. Złe stosunki między ludźmi (np. w rodzinie);
21. Uległość wobec zdania większości;
22. Syndrom grupowego myślenia (złudzenie nieomyślności).

Opory te, jeśli chcemy liczyć na sukcesy w gospodarowaniu, muszą być eliminowane, a przynajmniej minimalizowane. Nie jest bowiem prawdą, iż wystarczy udostępnić rolnikom środki finansowe, znaleźć rynki zbytu na płody rolne, a rolnicy już sami sobie poradzą. Niewątpliwie część z nich faktycznie szybko odnajdzie się w nowej rzeczywistości, dla wielu poprawa sytuacji dochodowej i pewność zbytu ich produktów umożliwi wyeliminowanie pewnej grupy oporów (np. braku poczucia bezpieczeństwa, czy bierności), jednak większości takie warunki nie wystarczą.

4. Podsumowanie

1. Zmiany w rolnictwie, gospodarstwach i przedsiębiorstwach rolniczych są niezbędne i nieuniknione. Są one wymuszone turbulencją w otoczeniu rolnictwa. Problemem nie jest więc poszukiwanie odpowiedzi na pytanie czy dokonywać zmian, lecz jakie zmiany i w jaki sposób przeprowadzić. Rolnicy muszą mieć poczucie potrzeby zmian. Wielu z nich jednak obawia się ich dokonywać lub po prostu nie wie co zrobić.
2. Dotychczas nauka zarządzania zmianami zajmowała się wielkimi przedsiębiorstwami i organizacjami. Okazuje się jednak, że niezbędne jest inne podejście do tego zagadnienia. Gospodarstwa i przedsiębiorstwa rolnicze są zbyt małe i słabe, aby pojedynczo zmiany o charakterze strategicznym przeprowadzić. Ważne staje się włączenie w przygotowanie zmian jednostek ulokowanych ponad przedsiębiorstwem. Niskie zorganizowanie rolników jest bardzo silną przeszkodą w przygotowaniu klimatu i koncepcji zmian.

Niezbędne jest więc wsparcie samoorganizowania się rolników w grupy producenckie lub w ramach innych form współpracy. Pomocą w tym względzie mogłyby być służby doradcze Ośrodków Doradztwa Rolniczego oraz organizowane przez Izby Rolnicze.

3. Dotychczas uznawano, iż zarządzanie zmianami jest sprawą prywatną poszczególnych rolników. Rolnicy, którzy nie poradzą sobie po prostu wypadną z gospodarowania. Jest to niewłaściwe w stosunku do rolników i całego społeczeństwa, które nie może być nowoczesne i bogate wówczas, gdy jedna czwarta ludności znajduje się w bardzo złej sytuacji ekonomicznej. Kształtowanie umiejętności zarządzania zmianami w pojedynczym gospodarstwie czy przedsiębiorstwie przestaje być zagadnieniem prywatnym, nabiera bowiem charakteru społecznego.

LITERATURA

1. BARTOL K. M., MARTIN D. C. (1991): Management. McGraw-Hill, Inc. New York.
2. BRODZIŃSKI Z. (2000): Procesy innowacyjne w indywidualnych gospodarstwach rolnych Północnej Polski. Roczniki Naukowe SERiA, tom II, zeszyt 5.
3. GOŚCIŃSKI J. (1989): Cykl życia organizacji. PWE, Warszawa.
4. GROUARD B., MESTON F. (1997): Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces. Poltext, Warszawa.
5. HAMER H. (1998): Rozwój przez wprowadzanie zmian. CEM, Warszawa.
6. HAMER H. (2000): Psychologiczna interpretacja oporu rolników wobec reform w warunkach transformacji ustrojowej. Zeszyty Naukowe SGGW, Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 40.
7. KLEPACKI B. (1997): Produkcyjne i ekonomiczne przystosowania gospodarstw prywatnych do zmian warunków gospodarowania. Wyd. SGGW, Warszawa.
8. ROBBINS S. P. (1987): Organization Theory: Structure, Design and Applications. Prentice-Hall International, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
9. Strategie adaptacyjne rolników. (1993) CBOS, Warszawa.
10. SZTOMPKA P. (2000): Trauma kulturowa. Druga strona zmiany społecznej. Master of Business Administration, nr 5 (46).

BOGDAN KLEPACKI

PROCESY PRZYSTOSOWAWCZE PRZEDSIĘBIORSTW ROLNICZYCH DO ZMIENIAJĄCYCH SIĘ WARUNKÓW GOSPODAROWANIA

STRESZCZENIE

W artykule zaprezentowano teoretyczne aspekty zmian w zarządzaniu gospodarstwami i przedsiębiorstwami rolniczymi. Autor ukazał psychologiczny i socjologiczny aspekt tego procesu. Pokazano typy strategii rozwoju gospodarstw rolnych, etapy zmian i powody oporu wobec nich. Podsumowując stwierdzono, że zarządzanie zmianami w małych gospodarstwach rolniczych jest inne w porównaniu z tym samym zarządzaniem w dużych przedsiębiorstwach rolniczych. Istnieje potrzeba zorganizowanej pomocy w tym zakresie z zewnątrz tych przedsiębiorstw, np. przez Ośrodki Doradztwa Rolniczego.

BOGDAN KLEPACKI

FARME ADJUSTMENT PROCESS TO CHANGE FARMING CONDITIONS

SUMMARY

In the paper the theoretical aspect of change management in farm and enterprise have been presented. An author showed the psychological and sociological aspects of this process. On the enterprise level showed the types of development strategy for farm, the stages of change and reasons of resistance to changes. Finally author stated that change management in small farms is different compared with the same management in large enterprise and have to organised with help from out of farms, for example from extension service.