

**Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa**

**Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich  
Stan i perspektywy rozwoju**

**Praca zbiorowa pod redakcją naukową  
Krystyny Krzyżanowskiej**

**Wydawnictwo SGGW  
Warszawa 2010**

Recenzenci:

Prof. dr hab. Zygmunt Przychodzeń

Dr hab. Alina Daniłowska

Dr hab. Izabella Sikorska-Wolak, prof. nadzw. SGGW

Dr hab. Krystyna Krzyżanowska, prof. nadzw. SGGW

Dr inż. Ewa Jaska

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa  
inwestująca w obszary wiejskie

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Pomocy  
Technicznej Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013

Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich  
na lata 2007-2013 Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi



Program  
Rozwoju  
Obszarów  
Wiejskich  
na lata 2007-2013



Krajowa Sieć  
Obszarów Wiejskich

Projekt graficzny okładki: Edyta Flejszer

Redakcja techniczna: Jan Zawadka

## SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b> .....	5
<b>Rozdział 1. Program Poznaj Dobrą Żywność jako forma komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem</b> Anita Szczykutowicz .....	7
<b>Rozdział 2. Kryzys – wyzwanie dla odpowiedzialności i wiarygodności przedsiębiorcy</b> Franciszek Kampka .....	19
<b>Rozdział 3. Przedsiębiorczość w ujęciu teoretycznym i w praktyce</b> Izabella Sikorska-Wolak, Krystyna Krzyżanowska .....	39
<b>Rozdział 4. Społeczny kontekst biznesu a rozwój przedsiębiorczości</b> Ewa Jaska, Witold Skierski .....	59
<b>Rozdział 5. Rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich na przykładzie gminy Gostycyn</b> Sławomir Zawisza, Małgorzata Dończyk .....	81
<b>Rozdział 6. Rozwój przedsiębiorczości zespołowej na wsi oraz psychosocjologiczne i ekonomiczne aspekty funkcjonowania grup producentów rolnych</b> Anna J. Parzonko .....	103
<b>Rozdział 7. Przestrzeń doradztwa i przedsiębiorczości na obszarach wiejskich</b> Kazimierz Tabor .....	125



## WSTĘP

Dotychczas rozwój wsi był bezpośrednio powiązany z rozwojem rolnictwa, które zapewniało zatrudnienie i utrzymanie przeważającej liczbie jej mieszkańców. Jednakże, wraz ze zwiększeniem się produktywności rolnictwa i wydajności zatrudnionych w nim osób, w strukturze ludności wiejskiej stopniowo zaczął zmniejszać się udział osób pracujących i utrzymujących się głównie z rolnictwa. W ostatnich kilkunastu latach nastąpiło przewartościowanie zasobów, jakimi dysponuje człowiek – wzrosło znaczenie wiedzy, kreatywności, innowacji i przedsiębiorczości. Stały się one współcześnie kluczowym czynnikiem rozwoju zarówno przedsiębiorstw, środowisk lokalnych, regionów, jak i całej gospodarki kraju. Ważnym zadaniem stało się zatem kształtowanie postaw proprzedsiębiorczych, których konsekwencją będą określone działania w różnych sferach życia człowieka, a szczególnie w działalności gospodarczej. Obecnie, jednym z podstawowych warunków zapewnienia rozwoju obszarów wiejskich jest zwiększenie się ich różnorodności poprzez rozszerzenie dotychczas pełnionych funkcji zarówno gospodarczych, jak i społecznych.

Zainteresowanie mieszkańców wsi w kierunku tworzenia przedsiębiorstw na obszarach wiejskich spowodowane jest przede wszystkim spadkiem dochodów w gospodarstwach rolnych, a tym samym poziomu życia mieszkańców wsi, który zrodził potrzebę poszukiwania nowych, alternatywnych źródeł dochodów w celu finansowania potrzeb bytowych i produkcyjnych. Dlatego też każda forma przedsiębiorczości jest szczególnie pożądana, bowiem jest ona warunkiem przezwycięzania wielu takich niekorzystnych zjawisk na wsi, jak: bezrobocie, pogarszająca się sytuacja finansowa rodzin rolniczych, monofunkcyjność czy postawy roszczeniowe.

W monografii podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania: jaką rolę pełnią kampanie promocyjne w kreowaniu pozytywnego wizerunku polskich produktów żywnościowych? Czy kryzys może doprowadzić do pozytywnych zmian? Czy istnieje odpowiedzialność przedsiębiorcy i jakie są rozwiązania oraz strategie radzenia sobie z kryzysem? Jakie formy działań przedsiębiorczych podejmują mieszkańcy wsi oraz które źródła finansowania mają największe znaczenie? Czy biznes może być odpowiedzialny społecznie i jakie działania podejmują firmy w tym zakresie? Jakie są uwarunkowania społecznych działań przedsiębiorstw i na jakie bariery napotykają one we wdrażaniu CSR? Czy przedsiębiorczość zespołowa ma szansę rozwoju i jaką rolę mają do spełnienia liderzy grup producentów rolnych? Jaka rola wyznaczona została doradztwu rolniczemu w procesie kształtowania postaw przedsiębiorczych na obszarach wiejskich?

W monografii wyodrębniono dwa obszary problemowe.

W pierwszej części publikacji przedstawiono istotę przedsiębiorczości, wybrane psychologiczne i edukacyjne jej aspekty, przejawy przedsiębiorczych zachowań mieszkańców wsi, miejsce i rolę MŚP w rozwoju społeczno – gospodarczym oraz formy instytucjonalnego wsparcia tych inicjatyw gospodarczych, przybliżono istotę kryzysu, strategię radzenia sobie z nim oraz przejawy działań odpowiedzialnych społecznie. Podkreślono rolę kampanii społecznych w promowaniu polskiej żywności na przykładzie Programu Poznaj Dobrą Żywność.

Część druga monografii dotyczy przejawów przedsiębiorczych zachowań mieszkańców wsi, roli liderów wiejskich w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i zespołowej, perspektyw rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw na obszarach wiejskich oraz roli doradztwa rolniczego w tym procesie.

Przedstawione w publikacji obszary problemowe nie wyczerpują wszystkich zagadnień dotyczących stanu i perspektyw rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, nie mniej jednak stanowią one podstawę do dalszych poszukiwań badawczych. Wskazują również na potrzebę podejmowania badań naukowych o charakterze interdyscyplinarnym.

Pragnę podziękować Autorom za trud przygotowania opracowań, Recenzentom za wkład pracy w podniesienie jakości zamieszczonych w monografii artykułów oraz Pracownikom i Doktorantom Katedry Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa za poświęcony czas i pomoc w przygotowaniu niniejszej publikacji.

Dr hab. Krystyna Krzyżanowska, prof. SGGW

## ROZDZIAŁ 1

### **Program Poznaj Dobrą Żywność jako forma komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem**

**Anita Szczykutowicz**

Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

#### **Wstęp**

W wielu krajach świata, w tym również w Unii Europejskiej, a także w Polsce, wdrożono szereg różnorodnych programów promocji żywności wysokiej jakości oraz nadzoru nad jakością produktów rolno-spożywczych. Programy te mają za zadanie wyróżnianie produktów, firm czy metod produkcji i wskazywanie konsumentom produktów o bardzo wysokiej jakości, które zasługują na ich zaufanie.

W krajach europejskich obecnie funkcjonuje blisko 400 programów<sup>1</sup> mających na celu promocję jakości produktów żywnościowych. Główną rolą tego typu programów jest dostarczenie konsumentowi sprawdzonej informacji o spełnianiu przez produkt ostrzejszych wymogów jakościowych - dodatkowych lub specyficznych, które potwierdzane są przez niezależne organy lub organizacje kontrolne. Produkty uczestniczące w tego typu programach są wyróżniane specjalnymi znakami (logotypami programów), potwierdzającymi spełnienie dodatkowych wymagań w zakresie jakości stosowanych surowców lub metod produkcji i/lub ich przetwarzania. Wspólną cechą programów służących wyróżnianiu jakości artykułów rolno-spożywczych jest dobrowolność udziału producentów, którzy chcą dostarczyć konsumentowi informację o wysokiej jakości swojego produktu, która została potwierdzona w procesie przyznawania znaku.

#### **Publiczne standardy wyróżniania jakości**

W Polsce, podobnie jak w innych krajach Unii Europejskiej, oprócz prowadzonych przez niezależne jednostki lub organizacje branżowe, programów dotyczących dobrowolnej certyfikacji jakości żywności, istnieją także publiczne standardy wyróżniania jakości, za które w Polsce uznaje się<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Structured inventory of existing food quality assurance schemes within the EU-25. Annex IV - List of logos. European Commission. Directorate General Joint Research Centre. Institute for Prospective Technological Studies (Seville) Sustainability in Agriculture, Food and Health. 30 November 2006.

<sup>2</sup> National report – POLAND. Quick scan of the food supply chain dynamics, labeling and certification Schemes and policies, rules and regulations in the selected EU country. Task 2. D. European Commission. Directorate General, Joint Research Centre. Institute for Prospective Technological Studies (Seville) Sustainability in Agriculture, Food and Health. November 2005.



Rysunek 1. Program Poznaj Dobrą Żywność<sup>3</sup>



Rysunek 2. Integrowana Produkcja<sup>4</sup>



Rysunek 3. Certyfikat jakości „Q”



Rysunek 4. Znak zgodności z Polską Normą <PN>

Jednym z wyżej wymienionych systemów, który realizuje Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi jest Program Poznaj Dobrą Żywność.

Program Poznaj Dobrą Żywność jest narzędziem Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi, służącym promowaniu żywności wysokiej jakości i ma na celu wyróżnianie produktów o wysokiej i stabilnej jakości zarówno pod względem stosowanych technologii produkcji, jak i używanych do produkcji surowców. Program Poznaj Dobrą Żywność ma także za zadanie utrwalanie wizerunku znaku oraz podnoszenie zaufania wśród krajowych i zagranicznych konsumentów do produktów oznaczonych logo PDŻ cechujący się wysoką i stabilną jakością żywności. W tym celu wyróżnienie artykułów rolno-spożywczych znakiem Poznaj Dobrą Żywność przyznawane jest na okres 3 lat. Działania w kampanii promocyjnej Programu PDŻ nie obejmują konkretnych produktów czy firm, lecz ogólną ideę programu i popularyzację znaku Poznaj Dobrą Żywność wśród konsumentów i producentów żywności. Odrębną sprawą są prowadzone przez

<sup>3</sup> Art. 13 pkt. 1 ustawy z dnia 21 grudnia 2000 r. o jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych (Dz. U. z 2005 r. nr 187, poz. 1577 z późn. zm.) oraz rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 21 lipca 2004 r. w sprawie wzoru znaku jakości artykułów rolno-spożywczych (Dz. U. nr 170 poz. 1704).

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 18 grudnia 2003 r. o ochronie roślin (Dz. U. z 2004 r. Nr 11, poz. 94 i Nr 96, poz. 959) oraz rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 26 lipca 2004 r. w sprawie integrowanej produkcji (Dz. U. z dnia 13 sierpnia 2004 r.).



Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi działania informacyjno-promocyjne służące przede wszystkim upowszechnieniu wiedzy o produktach posiadających znak Programu PDŻ i informujące o zasadach uczestnictwa w tym programie.

Działania informacyjno-promocyjne Programu Poznaj Dobrą Żywność prowadzone są w formie kampanii promocyjnej, której głównym celem jest utrwalenie w pamięci konsumentów wizerunku znaku Programu PDŻ. Dzięki temu informacje o Programie PDŻ dotrą do jak największej liczby potencjalnych konsumentów żywności – zarówno w kraju, jak i zagranicą – a także do producentów zainteresowanych uczestnictwem w Programie PDŻ i umieszczeniem znaku PDŻ na swoich produktach. Kampania ma także przekonać konsumentów, że warto zwracać uwagę na oznaczenia, jakie znajdują się na etykietach produktów żywnościowych.

Wśród działań promujących Program Poznaj Dobrą Żywność, jakie obejmuje kampania promocyjna najważniejsze to: udział w wystawach, targach i innych wydarzeniach typu informacyjno-promocyjnego oraz przekaz informacji w prasie, radiu i telewizji.

W ramach kampanii promocyjnej Programu Poznaj Dobrą Żywność Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi bierze aktywny udział w licznych imprezach targowo-wystawienniczych odbywających się w Polsce oraz zagranicą. Program PDŻ został zaprezentowany na największych imprezach promocyjnych i targach branży rolno-spożywczej w Czechach, Irlandii, Grecji, Hiszpanii, Rosji, Niemczech, Chinach, Japonii, USA, Korei Płd., Izraelu, Wielkiej Brytanii, Indonezji, na Słowacji, we Francji i na Węgrzech. Promocja Programu Poznaj Dobrą Żywność prowadzona jest również w trakcie różnorodnych imprez informacyjno-promocyjnych oraz targów rolnych i produktów żywnościowych, które odbywają się w różnych regionach Polski.

Informacje o Programie PDŻ były prezentowane na antenie TVP 1, TVP 2 oraz TVP INFO i dotarły do 24 milionów widzów<sup>5</sup>.

Publikacje prasowe o Programie Poznaj Dobrą Żywność i produktach posiadających oznaczenia znakiem PDŻ ukazały się w wielu czasopismach branżowych oraz w prasie codziennej. Informacje o realizacji Programu PDŻ zostały także zamieszczone w zagranicznej prasie biznesowej.

## **Komunikacja przedsiębiorstwa z otoczeniem**

Narzędzia wykorzystywane przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi do promocji Programu Poznaj Dobrą Żywność stanowią część szerokiego spektrum promocji znaku i produktów. Dla przedsiębiorstw uczestniczących w Programie PDŻ podkreślenie wyróżnienia znakiem PDŻ produktów może być nie tylko elementem tradycyjnych działań m.in. targów czy prezentacji w mediach, ale

---

<sup>5</sup> Dane Biura Reklamy TVP S.A.

również elementem skutecznej komunikacji z najbliższym otoczeniem przedsiębiorstwa, czyli ze społecznością lokalną.

Istnieją różne typy organizacji przestrzeni społecznej i społeczeństwa konsumpcyjnego. Społeczności lokalne może tworzyć kilka osób, czy gmin, które oprócz kryterium terytorialnego mogą łączyć również kryteria gustów konsumenckich. W przypadku globalnych koncernów społeczność obejmuje wiele krajów świata. Społeczności lokalne oczekują od zlokalizowanych na ich terenie przedsiębiorstw nie tylko dobrych miejsc pracy i dochodów, ale również szeregu działań niematerialnych, a wśród nich:

- 1) przestrzegania standardów ochrony środowiska – najbardziej zauważalne są protesty społeczności lokalnych przeciw zakładom zanieczyszczającym wodę, powietrze, degradującym środowisko. Dobry i przyjazny przedsiębiorca powinien dbać o środowisko naturalne wokół zakładu i miejscowości, gdzie żyją i pracują jego pracownicy.
- 2) zaangażowania w rozwiązywanie problemów społecznych – firma stanie się członkiem społeczeństwa lokalnego i właśnie tak będzie traktowana. Mieszkańcy, szczególnie mniejszych miejscowości, będą oczekiwać aktywnego wspierania lokalnych inicjatyw w zakresie szkolnictwa, rekreacji czy też pomocy w rozwiązywaniu problemów społecznych.
- 3) wiarygodności, stabilności oraz długotrwałości działania – doświadczenie pokazuje, że społeczności lokalne źle przyjmują firmy niestabilne, mające problemy finansowe i prawne, o dużej rotacji pracowników. Niedobrze oceniane są firmy, które znikają w momencie pojawienia się problemów.
- 4) prestiżu i dumy – przedsiębiorstwa są ambasadorami gminy, na której terenie działają. Dzięki temu również mieszkańcy czują się wyróżnieni w kraju, a nawet na świecie.

Zbudowanie silnej pozycji firmy w społeczności lokalnej wymaga szeregu zintegrowanych działań, które składają się na jej wizerunek i renomę. Wśród nich konieczne jest nawiązanie dialogu ze społecznością lokalną poprzez określenie podstawowych założeń polityki komunikacyjnej wobec mieszkańców oraz konsekwentną ich realizację. Nawiązanie dobrych relacji jest długotrwałym, trudnym procesem, który koncentruje się na dobrej polityce informacyjnej obejmującej: informowanie, wspieranie i tworzenie interakcji<sup>6</sup>.

Wśród działań informacyjnych wymienić można przekazywanie:

- a) *społeczności lokalnej* informacji o firmie: jej rozwoju, misji, strukturze, produktach, a przede wszystkim o wspieraniu lokalnych inicjatyw i angażowaniu się w lokalne przedsięwzięcia;
- b) *pracownikom, ich rodzinom*, a co za tym idzie, znajomym i przyjaciółom informacji o sukcesach i działaniach swojej firmy. Staną się oni wówczas pierwszym ogniwem „łańcucha” komunikacyjnego służącego

---

<sup>6</sup> A. Żelazko: Dialog ze społecznością lokalną, [www.proto.pl](http://www.proto.pl).

rozpowszechnianiu pozytywnych informacji. Informując pracowników o nadaniu poszczególnym produktom znaku Poznaj Dobrą Żywność, można spodziewać się, że przekazanie tej informacji kolejnym osobom, przyczyni się do wzrostu zainteresowania nowościami firmy oraz do ewentualnego wzrostu sprzedaży. Niezwykle istotne w wykorzystaniu marketingu szeptanego staje się informowanie o znakach jakości uzyskanych przez produkty wytwarzane przez firmę. Znak podkreśla bowiem sprawdzoną jakość, zarówno w odniesieniu do surowców, jak i stosowanych technologii, a także spełnienia wymogów chroniących środowisko.

- c) *samorządom lokalnym* informacji o podejmowanych inicjatywach i działaniach prowadzących do poprawy poziomu życia społeczności lokalnej.

Budowanie wizerunku firmy może odbywać się również przez wspieranie społeczności różnego typu działaniami, a wśród nich:

- a) aktywny udział w życiu kulturalnym społeczności. Przekazywanie środków pieniężnych na przykład na lokalne pikniki, wystawy, koncerty, organizowanie imprez własnych, np. jubileuszy, podkreślających dotychczasowe osiągnięcia firmy, podczas których społeczności lokalne mogą zapoznać się z produktami wyróżnionymi znakiem PDŻ;
- b) wspieranie edukacji dzieci, młodzieży i dorosłych. Zapewnienie wsparcia finansowego i rzeczowego szkołom, organizacja praktyk, staży lub dofinansowanie różnego typu szkoleń zwiększających szanse na zatrudnienie w firmie;
- c) sponsorowanie lokalnych drużyn i imprez sportowych, wybitnych sportowych talentów wśród uczniów i młodzieży szkolnej, udostępnianie lub pomoc w sfinansowaniu infrastruktury sportowej, wspieranie wyjazdów wakacyjnych dla dzieci, co jest szczególnie istotne na terenach wiejskich;
- d) wspieranie lokalnych programów na rzecz ochrony zdrowia, na przykład: okresowych badań, szczepień itd. Zachęcanie do zdrowego stylu życia, kształtowanie prawidłowych nawyków żywieniowych z wykorzystaniem w codziennej diecie produktów wyróżnionych znakiem PDŻ.

Komunikacja z otoczeniem wymaga też interakcji – niezbędna jest wymiana informacji między:

- a) firmą a mieszkańcami - zbieranie opinii dotyczących przedsiębiorstwa, zakresu informacji posiadanych przez mieszkańców o jego działalności lub problemach, uzyskiwanie informacji o tym, co podoba się społeczności w danej firmie, a co jej przeszkadza;
- b) kierownictwem firmy a organami samorządu - sołtysem, wójtem czy też burmistrzem - lub lokalnym liderem społeczności.

Komunikacja z otoczeniem dotyczy także bieżącego wyjaśniania nieporozumień, łagodzenia ewentualnej niechęci mieszkańców do firmy, szczególnie tych pracodawców, którzy wprowadzają elementy nowe i odmienne od zwyczajowych.

Takie działania prowadzą do pozyskania i ugruntowania pozytywnej opinii społeczności, a tym samym zwiększą szansę na uzyskanie wsparcia podejmowanych przez firmę inicjatyw.

### **Program Poznaj Dobrą Żywność w opinii producentów**

W pierwszym kwartale 2010 r. w Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi przeprowadzono badanie efektów prowadzonych działań promocyjnych. Badaniem objęto 74 przedsiębiorców uczestniczących w Programie PDŻ oraz 400 konsumentów. W ramach badania zwrócono się do producentów, o podanie powodów, dla których zgłosili produkty do Programu PDŻ. Jako najważniejszy powód wymieniaли znaczenie znaku PDŻ (64% odpowiedzi)<sup>7</sup>, jako podkreślenie najwyższej jakości zastosowanych surowców, spełnienie wymagań wszelkich standardów jakości bezpieczeństwa żywności oraz podniesienie zaufania do produktu ze znakiem PDŻ. Dla 26% producentów uczestnictwo w Programie PDŻ to poprawa i wzmocnienie prestiżu marki/firmy. Powodami zgłoszenia były także:

- znaczenie MRiRW, jako niezależnej instytucji realizującej Program – 15%,
- wyróżnienie produktu na tle produktów konkurencyjnych – 14%,
- wzrost sprzedaży – 12%,
- rozpoznawalność i popularność znaku PDŻ – 10%,
- promocja Programu PDŻ w kraju i zagranicą – 8%,

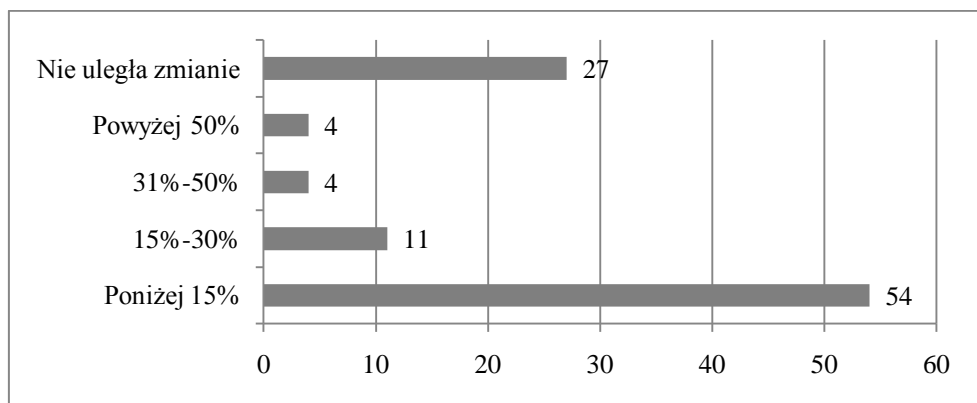
W badaniach poproszono także producentów o wskazanie instrumentów marketingowych, jakimi wspierali promocję produktów ze znakiem PDŻ. Okazało się, że:

- 40% producentów reklamowało Program PDŻ umieszczając znak PDŻ na firmowych materiałach reklamowych,
- 37% zamieściło reklamy w prasie o zasięgu lokalnym lub regionalnym,
- 26% reklamowało produkty w radiu i telewizji,
- 26% firm prowadziło promocje konsumenckie produktów ze znakiem PDŻ,
- 21% przedsiębiorstw promowało produkty na targach i wystawach,
- 14% przygotowało dla hurtowni i sklepów informacje o wyróżnieniu produktów znakiem PDŻ,
- 7% zamieściło reklamy w prasie branżowej.

W badaniach poszukiwano odpowiedzi na pytanie: czy sprzedaż produktu po nadaniu mu znaku Poznaj Dobrą Żywność i umieszczenia tego znaku na opakowaniu zwiększyła się? Szczegółowe informacje na ten temat zaprezentowano na wykresie 1.

---

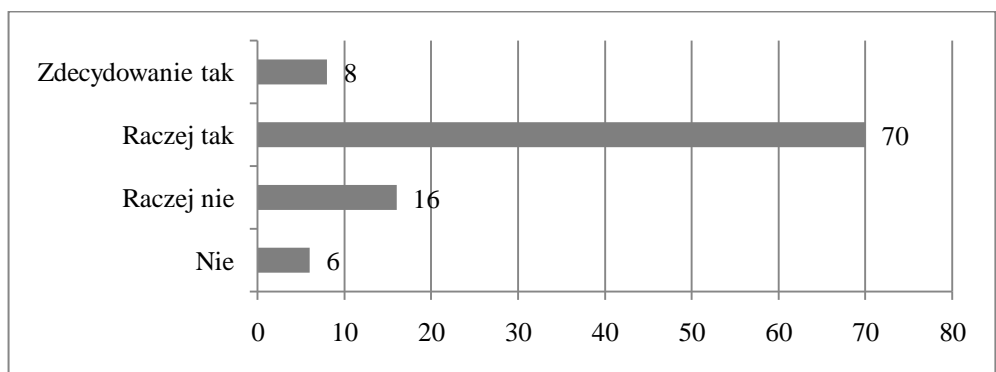
<sup>7</sup> Wyniki – ankieta producenta w pytaniach otwartych wyniki nie sumują się do 100%.



Wykres 1. Czy sprzedaż produktu od nadania mu znaku Poznaj Dobrą Żywność i umieszczenia tego znaku na opakowaniu zwiększyła się (w %)

Źródło: badania własne

Po umieszczeniu znaku PDŻ na opakowaniach produktów prawie 3/4 badanych producentów zaobserwowało wzrost ich sprzedaży. Natomiast 27% respondentów deklarowało, że poziom sprzedaży produktów nie zmienił się.



Wykres 2. Czy działania marketingowe wskazują, że przy zakupach konsumenci wybierają produkty oznaczone znakiem Poznaj Dobrą Żywność (w %)

Źródło: badania własne

Na pytanie dotyczące wpływu działań marketingowych na wybór przez konsumenta produktu oznaczonego znakiem PDŻ twierdzących odpowiedzi udzieliło 78% producentów i uważało, że podjęte działania marketingowe mają wpływ na decyzje konsumenta o zakupie produktów oznaczonych znakiem PDŻ.

Odpowiadając na pytanie „Czy zamierzają Państwo zgłaszać kolejne produkty do Programu Poznaj Dobra Żywność?”, aż 91% producentów planowało ubiegać się wyróżnienie kolejnych produktów znakiem PDŻ.

W badaniach poproszono także przedsiębiorców o wskazanie, co należałoby poprawić, aby Program Poznaj Dobrą Żywność jak najlepiej służył producentom. Sugerowali oni:

- zintensyfikowanie akcji promujących znak PDŻ w mediach, prezentację w programach telewizyjnych poszczególnych produktów wyróżnionych znakiem PDŻ – 65%,
- zwiększenie ilości przekazywanych konsumentom informacji o znaku PDŻ – 33%,
- zwiększenie liczby krajowych imprez kierowanych do konsumentów – takich jak np. piknik PDŻ – 8%,
- umożliwienie składania dokumentacji w formie elektronicznej oraz stworzenie portalu internetowego Programu PDŻ z forum dyskusyjnym – 7%.

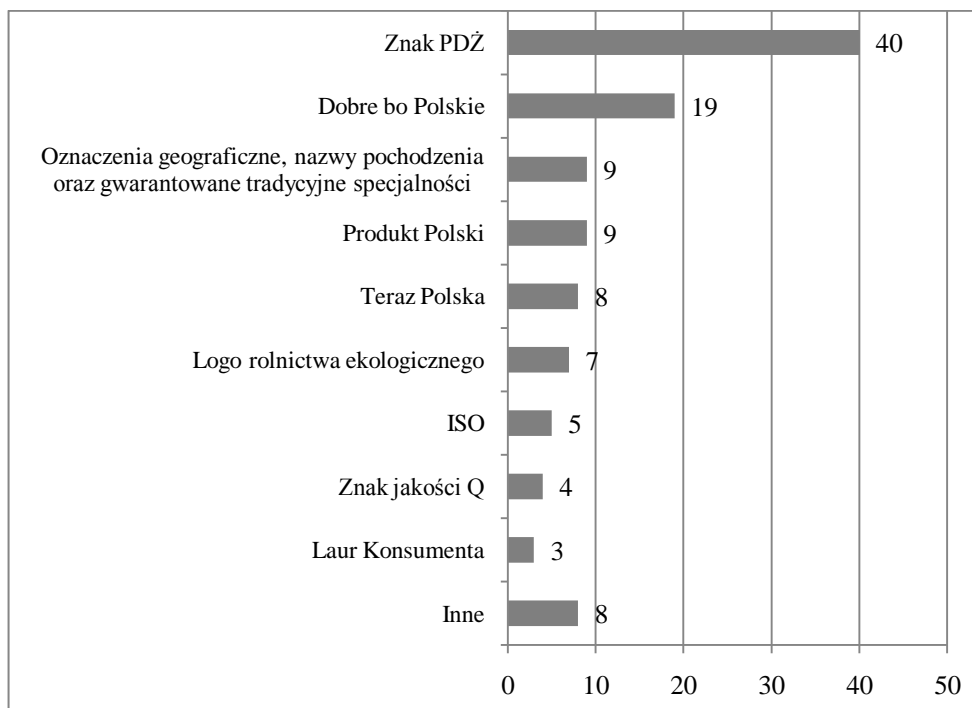
Na podstawie przeprowadzonych wśród przedsiębiorców badań empirycznych można stwierdzić, że firmy powinny zintensyfikować komunikację z najbliższym otoczeniem. Respondenci podkreślali, że nadanie znaku podnosi prestiż firmy. Atut wysokiej jakości produktu, potwierdzonej znakiem PDŻ, powinien zostać wykorzystany w budowaniu relacji z najbliższym otoczeniem.

### **Program Poznaj Dobrą Żywność w opinii konsumentów**

Konsumentów poproszono o odpowiedź na pytanie: czy kupując żywność zwracają uwagę na znaki jakości umieszczane na opakowaniach produktów? Okazało się, że 68% ankietowanych zwracało uwagę na oznaczenia jakościowe znajdujące się na opakowaniach produktów. Dla pozostałych 32% badanych zamieszczone oznaczenia nie miały znaczenia.

Spośród różnorodnych znaków jakości konsumenci najczęściej wymieniali: znak PDŻ - 40% badanych oraz „Dobre bo Polskie” - 16%. Szczegółowe informacje na ten temat zaprezentowano na wykresie 3. Należy zauważyć, że 88% konsumentów wykazało się wiedzą o tym, że Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi nadaje znak Poznaj Dobrą Żywność.

Dla 86% konsumentów znak jakości umieszczony na opakowaniu produktu rolno-spożywczego był informacją, że oznaczony produkt ma wyższą jakość od innych wyrobów, znajdujących się na półce sklepowej, 10% uważało, że znaki jakości świadczą o relacji jakości do ceny, a dla 3% respondentów była to informacja o promocyjnej cenie produktu.

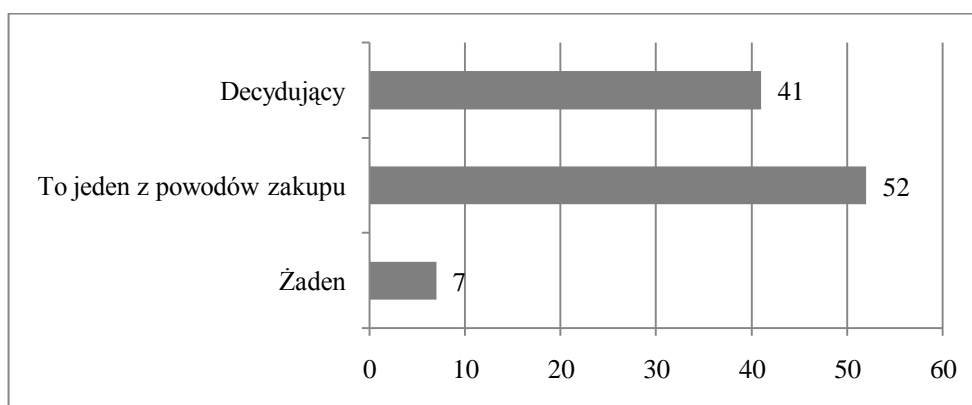


Wykres 3. Stopień rozpoznawalności znaków jakości (w %)

\*Badany mógł wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi

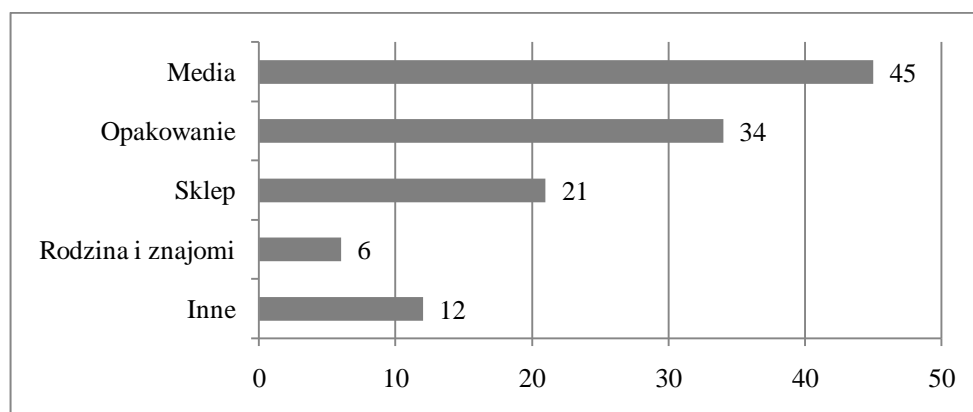
Źródło: badania własne

Warto zauważyć, że dla 93% badanych konsumentów umieszczenie znaków jakości miało wpływ na zakup danego produktu. Szczegółowe informacje na ten temat zaprezentowano na wykresie 4.



Wykres 4. Wpływ znaków jakości na zakup żywności w (w %)

Źródło: badania własne



Wykres 5. Źródła informacji dotyczące znaku PDŻ (w %)  
Źródło: badania własne

Najczęściej wskazywanym przez badanych źródłem informacji o znaku PDŻ były media oraz opakowania produktów.

## Podsumowanie

Uzyskane przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi w przeprowadzonych badaniach wyniki potwierdzają zasadność realizacji kampanii promocyjnej Programu Poznaj Dobrą Żywność oraz świadczą o efektywności podjętych w jej ramach działań. Kierunki promocji oraz wykorzystywane w celach informacyjno – promocyjnych narzędzia, przyczyniają się do poszerzenia wiedzy konsumentów o produktach żywnościowych wysokiej jakości. Pomagają także w wyborze najlepszych produktów, wpływając na decyzje o zakupie produktów oznaczonych znakami jakości. Producenci poprzez oznakowanie produktów znakiem PDŻ, potwierdzają wysoką jakość produkowanych wyrobów oraz zyskują zaufanie konsumentów, czego odzwierciedleniem jest wzrost sprzedaży produktów, na których umieszczane jest logo Programu Poznaj Dobrą Żywność. Fakt nadania znaku PDŻ przez Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz sam znak PDŻ jest dla przedsiębiorców także elementem budowania pozytywnych relacji z najbliższym otoczeniem.

## Literatura

Art. 13 pkt. 1 ustawy z dnia 21 grudnia 2000 r. o jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych (Dz. U. z 2005 r. nr 187, poz. 1577 z późn. zm.) oraz rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 21 lipca 2004 r. w sprawie wzoru znaku jakości artykułów rolno-spożywczych (Dz. U. nr 170 poz. 1704).  
Dane Biura Reklamy TVP S.A.



National report – POLAND. Quick scan of the food supply chain dynamics, labeling and certification Schemes and policies, rules and regulations in the selected EU country. Task 2. D. European Commission. Directorate General, Joint Research Centre. Institute for Prospective Technological Studies (Seville) Sustainability in Agriculture, Food and Health. November 2005.

Structured inventory of existing food quality assurance schemes within the EU-25. Annex IV - List of logos. European Commission. Directorate General Joint Research Centre. Institute for Prospective Technological Studies (Seville) Sustainability in Agriculture, Food and Health. 30 November 2006.

Ustawa z dnia 18 grudnia 2003 r. o ochronie roślin (Dz. U. z 2004 r. Nr 11, poz. 94 i Nr 96, poz. 959) oraz rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 26 lipca 2004 r. w sprawie integrowanej produkcji (Dz. U. z dnia 13 sierpnia 2004 r.).

Żelazko A.: Dialog ze społecznością lokalną. [www.proto.pl](http://www.proto.pl).



## ROZDZIAŁ 2

### **Kryzys – wyzwanie dla odpowiedzialności i wiarygodności przedsiębiorcy**

**Franciszek Kampka**

Wydział Nauk Humanistycznych

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

#### **Wstęp**

Kryzys – gwałtowny i niespodziewany krach – dowodzi kruchości panującego porządku społeczno-politycznego. Kryzys, który staje się codziennością współczesnego człowieka, wielokrotnie bywa określany jako kryzys zaufania. Wywołuje atmosferę lęku i strachu, poczucia braku bezpieczeństwa. Czy w tej sytuacji znaleźć można załączki pozytywnej zmiany? Czy zaufanie, jako postawa społeczna i model relacji społecznych, ma szanse na pojawienie się w kryzysie?

#### **Kryzys – próba opisu**

Dla zwykłego człowieka kryzys jest czymś, co trwa określony czas i dotyczy określonego aspektu życia. Kryzys może być krótko- lub długotrwały, mniej lub bardziej głęboki, dotyczyć tej lub innej dziedziny życia. Zawsze jednak jest pewnym wycinkiem czasu i rzeczywistości. Gdy jednak wykroczymy poza perspektywę pojedynczego człowieka i przyjmiemy ponadjednostkowy, socjologiczny punkt widzenia, okazuje się, że kryzys dzisiaj to zjawisko wszechobecne i permanentne. „Kto otwiera dziś gazetę, natyka się na termin «kryzys»”<sup>1</sup>. Współczesne społeczeństwa zmagają się z nieskończoną wydawałoby się liczbą kryzysów różnej rangi i skali.

Mamy bowiem oto do czynienia z kryzysem tożsamości, gdy w pojemnym zbiorze możliwych zachowań, dróg życiowych, zwyczajów, systemów aksjonormatywnych człowiek zaczyna nieco po omacku szukać elementów mających zbudować jego tożsamość i natrafia na części, które wykluczają się wzajemnie. Gdy w świecie globalnej informacji, komunikacji i migracji tracą siłę oddziaływania dawne normy, a różnice międzykulturowe – niegdyś budujące odrębność – sprowadzane bywają na przykład do etnicznego ornamentu na

---

<sup>1</sup> R. Koselleck: Kilka problemów z dziejów pojęcia „kryzys”. Przeł. D. Lachowska. [w:] Rozmowy w Castel Gandolfo. T I. Centrum Myśli Jana Pawła II – Wydawnictwo Znak, Kraków 2010, s. 182.

najnowszym modelu czapki rozprawdzanym przez międzynarodową sieć odzieżową.

Mamy kryzys rodziny, który ograbia jednostki z kapitału społecznego i kulturowego, a społeczności przynosi rozliczne problemy wiążące się z nieprawidłowościami procesu socjalizacji. Stąd – jak twierdzą liczni obserwatorzy życia społecznego – kryzys ten jest źródłem wielu dzisiejszych bolączek, począwszy od rosnącej liczby zachowań dewiacyjnych po utratę poczucia bezpieczeństwa, typową dla obecnych społeczności.

Mamy kryzys więzi społecznych. Te rozumiane tradycyjnie, jako klasyczne relacje sąsiedzkie, grupowe czy zawodowe, słabną i rozrywają się. Te nowe, budowane za pośrednictwem najnowszych technologii komunikacyjnych, doczekały się jak na razie ostrożnych analiz, w których wciąż podstawowym pytaniem jest to, na ile nowe formy są zdrowym przejawem społecznego rozwoju i ludzkiej kreatywności, na ile zaś są mutacją (mniej lub bardziej udaną) form dotychczasowych.

Mamy kryzys instytucji społecznych, takich jak system szkolnictwa, wciąż wymagający reform, ciągłego przystosowywania się do nowych wymagań rynku pracy i wciąż oskarżany o to, że nie jest w stanie (lub nawet nie usiłuje) im sprostać. System opieki zdrowotnej i ubezpieczeń społecznych – poszczególne państwa testują kolejne modele i rozwiązania, wciąż jednak borykając się z tymi samymi problemami: za mało pieniędzy, za mało mobilności, za mało sprawiedliwości, za mało regulacji, za dużo regulacji, za dużo zmian, za mało zmian etc.

Mamy kryzys państwa. I nie chodzi nawet o toczone nieustannie boje na scenie politycznej, wzajemne oskarżenia, w tym te najcięższe: o upadek idei polityki jako służby, upadek etosu polityka, urzędnika, o osłabianie państwa i wiele innych. Nie chodzi nawet o pojawiające się kryzysy międzynarodowe o różnym natężeniu czy zasięgu. Politolodzy obserwują bowiem z niepokojem zjawiska, które określają mianem kryzysu demokracji. Wycofywanie się państw z przyjętego wcześniej modelu rządów demokratycznych, rosnącą obojętność i zniechęcenie obywateli, nieprzydatność dotychczasowych rozwiązań w obliczu nowych zagrożeń (np. terroryzmu) i nowych relacji (rosnące znaczenie międzynarodowych powiązań ekonomicznych i społecznych).

Mamy wreszcie kryzys ekonomiczny. Powracający w różnych odsłonach i na różnych kontynentach. Wyrastający z nadmiernych oczekiwań, nieszczęśliwych splotów okoliczności, błędnych obliczeń, chciwości, nierówności w dostępie do informacji, niewłaściwych strategii, braku planowania i wielu innych przyczyn. Przynoszący ogromne straty finansowe i społeczne.

Mamy kryzys ekologiczny, moralny i wiele innych. Wszystkie te wzmiankowane powyżej sytuacje potwierdzają spostrzeżenie, że kryzys właściwie stał się codziennością nowoczesnego człowieka. Niezależnie od tego, gdzie mieszka i czym się zajmuje, dotyka go kryzys w każdym z wymienionych

obszarów. Należy bowiem zauważyć, że choć takie kryzysy, jak np. kryzys tożsamości czy kryzys rodziny wydają się nie dotyczyć wszystkich, to jednak skutki społeczne, jakie ze sobą niosą, odczuwane są przez ogół społeczeństwa. Epoka ponowoczesna to czas, w którym nie ma już samowystarczalnych, zamkniętych kręgów, grup skutecznie odizolowanych od innych. To, co dzieje się w jednym zakątku świata jest nie tylko – za pośrednictwem mediów – obserwowane w innym zakątku, ale także – poprzez rozliczne powiązania ekonomiczne, polityczne czy kulturowe – odczuwane. Częstość dzieje się to w sposób nie do końca uświadamiany, co Raymond Boudon opisuje jako efekt odwrócenia<sup>2</sup>.

Dlatego pytanie o naturę kryzysu w ogóle i próba opisanie jej jest ważnym zagadnieniem, gdy analizujemy współczesną rzeczywistość. Jak przypomina Krzysztof Michalski, kryzys jest w epoce nowożytnej podstawowym pojęciem, którego używamy w autorefleksji społeczeństwa. Dlatego poznanie pojęcia kryzysu jest próbą zrozumienia nowoczesności<sup>3</sup>.

Zatrzymajmy się zatem nad niewielkim wycinkiem współczesnego społeczeństwa, jakim jest środowisko przedsiębiorców. Czy w odniesieniu do tej grupy rozważanie nad istotą kryzysu może przynieść skutki praktyczne? A z drugiej strony – czy namysł nad kryzysem, jakiego doświadczają przedsiębiorcy i ewentualne wskazanie środków, które pomagają im się z nim uporać, może okazać się pożyteczne dla innych grup społecznych? W moim przekonaniu, na obydwa pytania należy udzielić odpowiedzi twierdzącej. Działania przedsiębiorców w szczególności zależne są od właściwej oceny otaczających ich warunków. Truizmem jest przecież stwierdzenie, że powodzenie inicjatywy przedsiębiorcy nie zależy jedynie od finansów. Fiaskiem zakończy się projekt, który nie uwzględnia realiów społecznych czy kulturowych. Nie chodzi tylko o trafne rozpoznanie potrzeb rynkowych i oczekiwań klientów, ale konieczne jest także uwzględnienie kontekstu tworzonego przez styl życia, religię czy tradycję.

Czym zatem jest kryzys i w jaki sposób przedsiębiorcy mogą się z nim zmierzyć?

### **Kryzys znaczy *kairos***

Etymologicznie polskie słowo *kryzys* pochodzi z greckiego *krisis*, oznaczającego: oddzielenie, odróżnienie, rozstrzygnięcie, przesilenie w chorobie.

Popularne słowniki definiują kryzys jako: „1. sytuację, w której jakiś konflikt, zwłaszcza polityczny, staje się tak poważny, że grozi wybuchem wojny, zmianą rządu lub innym radykalnym rozwiązaniem. 2. Załamanie się procesu wzrostu gospodarczego i regres w rozwoju ekonomicznym państwa, 3. Stan

---

<sup>2</sup> R. Boudon: *Efekt odwrócenia. Niezamierzone skutki działań społecznych*. Przeł. A. Karpowicz. Wydaw. Oficyna Naukowa, Warszawa 2008.

<sup>3</sup> K. Michalski: *Przedmowa*. [w:] *Rozmowy w Castel Gandolfo*. T. I. Centrum Myśli Jana Pawła II – Wydawnictwo Znak, Kraków 2010, s. 147.

zniechęcenia i utraty motywacji do życia i pracy, 4. Zachwianie jakiegoś systemu wartości lub pozycji czegoś, 5. Najcięższy, przełomowy moment w przebiegu choroby, po którym następuje szybki spadek gorączki i ustąpienie innych objawów, przełom, przesilenie<sup>4</sup>. Generalnie jest więc to moment bądź okres przełomowy, rozstrzygający, któremu towarzyszy zazwyczaj jednoczesne wyraźne pogorszenie się sytuacji w danej dziedzinie (kryzys małżeński, uczuciowy, kryzys polityczny, społeczny, kryzys wartości, wiary, kryzys kina, władzy, kryzys kultury, kryzys twórczy).<sup>5</sup>

W potocznej świadomości słowo *kryzys* ma jednoznacznie negatywny wydźwięk. Kryzys jest czymś złym, kojarzy się z upadkiem, załamaniem, utratą. Jednak słowo *kryzys* w swym pierwotnym znaczeniu oznacza sytuację decyzji. Wraz z nastaniem sytuacji kryzysowej dotychczasowe struktury i formy przestają być czymś oczywistym. Tym samym zostaje określony zakres wolności i dana sposobność działania. Przyszłość staje się zatem sprawą otwartą. „Kryzys na ogół daje podmiotowi czas i środki do działania oraz narzuca służącą przeżyciu aktywność”<sup>6</sup>. Dlatego kryzys może zarówno doprowadzić do ruiny jak też stać się *kairos*. *Kairos* (gr.: *właściwy czas, sposobność, okazja, odpowiedni moment*) to pojęcie wywodzące się z filozofii greckiej, w której oznaczało krytyczną sytuację, przeżywaną przez człowieka w określonym czasie, w której czuje się on wezwany i ponaglony do podjęcia decyzji.<sup>7</sup> *Kajros* był synem Zeusa, rządcą bieżącego losu (według innej wersji była to bogini uosabiająca sposobną chwilę – łac. *occasio*), personifikacją chwili podjęcia rozstrzygającej decyzji. Bóstwo to przedstawiano z włosami na przedzie i łysym tyłem głowy, co oznaczało, że kto nie skorzysta z nadarzającej się okazji, nie chwyci chwili (niejako łapiąc ją za włosy), już jej nie złapie<sup>8</sup>. *Kairos* jest zatem chwilą, której nie można przewidzieć, zatrzymać, powtórzyć, jest postacią, jaką przybiera przeznaczenie w konkretnym doświadczeniu. Pojęcie to wykorzystywane jest przez filozofów zajmujących się badaniem działalności praktycznej, jak chociażby Francisca Bacona, a także prakseologów, jak Tadeusz Kotarbiński. Wskazują oni na konieczność podjęcia działania w odpowiednim momencie, wykorzystania niepowtarzalnej okazji. To zresztą myśl obecna w różnych kulturach. W tradycji indyjskiej odpowiednikiem

---

<sup>4</sup> M. Bańko (red.): Wielki słownik wyrazów obcych. PWN, Warszawa 2005, s. 702. Por.: S. Dubisz (red): Uniwersalny słownik języka polskiego. T. II. PWN, Warszawa 2003, s. 536. Por. także: R. Koselleck, I. Kriese, In: Historisches Wörterbuch der Philosophie. Hrsg. von Joachim Ritter, Karlfried Gründer, Bd. 4, Schwabe & Co Verlag, Basel 1976, s. 1235-1240.

<sup>5</sup> Paul Ricoeur nazywa te pojedyncze ujęcia „regionalnymi pojęciami kryzysu”. P. Ricoeur: Kryzys – jako zjawisko swoiście nowoczesne. Przeł. M. Łukasiewicz. [w:] Rozmowy w Castel Gandolfo. T. I. Centrum Myśli Jana Pawła II – Wydawnictwo Znak, Kraków 2010, s. 166, nn.

<sup>6</sup> R. Thom: Kryzys i katastrofa. Przeł. S. Zakrzewski. [w:] Rozmowy w Castel Gandolfo. T. I. Centrum Myśli Jana Pawła II – Wydawnictwo Znak, Kraków 2010, s. 162.

<sup>7</sup> M. Kerkhoff, I. Kairos I, In: op. cit., s. 667-668.

<sup>8</sup> M. Korolko: Słownik kultury śródziemnomorskiej w Polsce. Idee, pojęcia, miejsca z wypisami literackimi. Wydaw. Muza SA, Warszawa 2004, s. 311.

greckiego *kairos* jest *kszana* (*khana*), dogodny moment, sprzyjająca chwila; Budda lituje się nad tymi, których chwila minęła i którzy jej nie wykorzystali<sup>9</sup>. Kryzys to czas, który nagli. Jak w każdej sytuacji rozstrzygnięcia, gdy jednostka (lub cała wspólnota) musiała podjąć próbę przewidzenia, jakie działanie pozwoli uniknąć nieszczęścia lub znaleźć ratunek<sup>10</sup>.

A zatem bliskość pojęć kryzysu i *kairos* polega na przekonaniu o wyjątkowości danego momentu, konieczności podjęcia natychmiastowej decyzji, ponieważ możliwość ta minie bezpowrotnie, jeśli nie zostanie teraz wykorzystana. Dlatego kryzys może stać się czynnikiem prowadzącym do odnowienia struktur, umocnienia postaw, pogłębienia wiedzy, odkrycia nowych dróg. Tym zresztą kryzys różni się od katastrofy<sup>11</sup>. Historia kultury europejskiej pokazuje wiele takich krytycznych przełomów, które zaowocowały zmianami w dłuższej perspektywie ocenianymi pozytywnie. Kryzys stwarza sytuację, której rezultatu nie jesteśmy w stanie od razu przewidzieć, to moment, w którym nic nie jest z góry rozstrzygnięte. I choć wiele skutków kryzysów (podobnie jak ich przyczyn) wymyka się racjonalnej ocenie i możliwości sterowania nimi, to jednak w bardzo dużym stopniu o tym, jak wykorzystamy kryzys, decydujemy sami.

Warto zaznaczyć, że greckie słowo *krisis* pochodzi z kolei od czasownika: *kríno* (oddzielam, wybieram, rozstrzygam, rozsądzam), który w całej indoeuropejskiej rodzinie językowej dał początek takim słowom jak kryterium, czy krytyka<sup>12</sup>. I jak się wydaje, związek kryzysu i kryterium oraz krytyki nie polega tylko na wspólnej etymologii. Dzieje społeczeństw to dzieje wzlotów i kryzysów. Kultura może rozwijać się – przewycięzając kolejne kryzysy – tylko dlatego, że sama siebie próbuje zrozumieć. „Samorozumieniu kultury towarzyszy jej krytyka”<sup>13</sup>. Kryzys niemal zawsze bowiem staje się krytyką tego, co było dotychczas i jest jednocześnie kryterium sprawdzającym jakość, skuteczność dotychczasowych rozwiązań. To, co przetrwa kryzys, jest już sprawdzone. I może być nadal wykorzystywane. Kryzys staje zatem probierzem jakości lub sensowności danych systemów, instytucji, modeli. Doskonale pokazuje to sytuacja na rynku po kryzysie azjatyckim. „Z początkiem nowego tysiąclecia Azja Pacyficzna rzeczywiście wkroczyła w nową erę. Jednak nie była to era Pacyfiku, lecz era niepewności i gospodarczej restrukturyzacji, gdyż w następstwie kryzysu wyłaniał się nowy zespół relacji między gospodarkami, społeczeństwami i instytucjami państwowymi”<sup>14</sup>.

<sup>9</sup> M. Eliade: *Obrazy i symbole*. Przeł. M. i P. Rodakowie. Wydaw. Aletheia, Warszawa 2009, s. 107.

<sup>10</sup> R. Koselleck: *op. cit.*, s. 183.

<sup>11</sup> Precyzyjnie różnicę tę wyjaśnia twórca teorii katastrof René Thom. Zob. R. Thom: *op. cit.* s. 164.

<sup>12</sup> K. Długosz-Kurczabowa: *Wielkie słownik etymologiczno-historyczny języka polskiego*. PWN, Warszawa 2008, s. 328.

<sup>13</sup> C. F. von Weizsäcker: *O kryzysie*. Przeł. A. Wołkowicz. [w:] *Rozmowy w Castel Gandolfo*. T. I. Centrum Myśli Jana Pawła II – Wydawnictwo Znak, Kraków 2010, s. 153.

<sup>14</sup> M. Castells: *Koniec tysiąclecia*. Przeł. J. Stawiński, S. Szymański. PWN, Warszawa 2009, s. 191.

Nieprzypadkowo wnikliwa analiza obecnej sytuacji i próba przewidzenia dalszego rozwoju wypadków, jakie w swojej książce przedstawia Manuel Castells, w ogromnej mierze poświęcona jest właśnie kryzysom. Autor pokazuje bowiem, do jakiego stopnia badanie złożonych przyczyn kryzysów, pozwala nam wyjaśniać rozgrywające się wydarzenia i długotrwałe procesy. Uświadamia, że sam kryzys jest procesem, a nie jednostkowym wydarzeniem. Procesem, którego początek jest na ogół nie dostrzegany, choć „dojrzewa już w kotłach historii”<sup>15</sup>. Kryzys – jak było na przykład w przypadku ZSRR – jest skutkiem nienadążania za zmianami. Może być też efektem – tego doświadcza Afryka – wieloletniej „polityki brzucha”, prowadzonej przez elity krótkowzroczne i nieodpowiedzialne<sup>16</sup>. Bywa jednak także spowodowany dążeniem do dalekosiężnych celów, jak w przypadku kryzysu azjatyckiego z końca lat 90. XX wieku, kiedy nacisk położony na określony model rozwoju paradoksalnie pobudził siły sprzeciwiające się temu modelowi<sup>17</sup>. Tym, co zawsze sygnalizuje kryzys, jest jednak utrata zaufania. Obywateli do państwa, międzynarodowych aktorów do konkretnych rządów, inwestorów do banków, banków do klientów. Nie bez powodu Franklin Delano Roosevelt obejmując w czasie wielkiego kryzysu urząd prezydenta USA, mówił: „trudno się dziwić, że zaufanie słabnie, ponieważ sprzyjają mu jedynie uczciwość i poczucie honoru, bezwzględne poszanowanie zaciągniętych zobowiązań, sumienna ochrona i wolne od egoizmu postępowanie; bez tego zaufanie nie może istnieć”<sup>18</sup>.

## Przedsiębiorca wobec kryzysu

Wagę zaufania w codziennych relacjach i długookresowych strategiach doskonale znają przedsiębiorcy. Przedsiębiorca jest wzorcową niemal ilustracją kondycji człowieka jako istoty trudzącej się. Wykorzystującej swój potencjał, aby zmienić – poprawić warunki własnego bytu<sup>19</sup>. Przedsiębiorca to ktoś, kto wykazuje się kreatywnością i – co niezwykle istotne – zawsze opiera się na innych ludziach. Przedsiębiorca zawsze bowiem działa we wspólnocie. Jego działalność toczy się w sieci stworzonej przez klientów, pracowników, dostawców, wykonawców, pośredników. Najprostsze definicje przedsiębiorcy wskazują, że jest to ktoś, kto bierze na siebie jednocześnie ryzyko i odpowiedzialność, ktoś, kto podejmuje decyzje oraz musi wykazać się umiejętnością łączenia wielu elementów. Przede wszystkim musi łączyć pewną ideę (pomysł) z praktyką. Decydując się na wytwarzanie takiego czy innego produktu bądź usługi, musi znaleźć środki do tego

---

<sup>15</sup> M. Castells: op. cit., s. 3.

<sup>16</sup> Tamże, s. 84.

<sup>17</sup> Tamże, s. 199.

<sup>18</sup> F. D. Roosevelt. Mowa inauguracyjna. 4 marca 1933. [w:] Wielkie mowy historii. T. II. Wyb. i oprac. T. Zawadzki. Wydaw. Polityka Spółdzielnia Pracy, Warszawa 2006, s. 328.

<sup>19</sup> Jak zauważa Paul Ricoeur, koncepcje filozoficzne przedstawiające człowieka zaangażowanego, walczącego, zawsze uwzględniały potencjalność ryzyka i kryzysu. Por.: P. Ricoeur: op. cit., s. 175.



służące (kapitał), narzędzia umożliwiające produkcję (infrastruktura, technologie), a wreszcie – odpowiednich pracowników. Cechą odróżniającą przedsiębiorcę od innych aktorów życia gospodarczego jest konieczność ponoszenia ryzyka. Życiu przedsiębiorcy (w odróżnieniu od członka rady nadzorczej czy menedżera) zawsze towarzyszy ryzyko utraty zainwestowanego kapitału, nie tylko czysto finansowego, ale także kapitału w postaci reputacji.

W rozważaniach na temat kryzysu ważne jest uwzględnienie roli społecznej, jaką pełnią przedsiębiorcy. Przede wszystkim są pracodawcami, tworzą nowe miejsca pracy. Po drugie, częstokroć podejmują przedsięwzięcia innowacyjne, wymyślają nowe produkty, nowe sposoby ich wytwarzania. W skali ogólnopolskiej odprowadzane przez nich podatki zasilają budżet państwa, w skali regionalnej – działalność przedsiębiorców jest jednym z najistotniejszych impulsów rozwoju gminy czy powiatu. Nie do przecenienia jest ich rola w dziedzinie kultury, gdy udzielając wsparcia finansowego umożliwiają prowadzenie rozmaitych akcji edukacyjnych czy kulturalnych i wspierają działalność lokalnych ośrodków, takich jak domy kultury, obiekty sportowe, biblioteki.

Tak więc przedsiębiorcy z jednej strony są bardzo narażeni na doświadczanie kryzysu, z drugiej zaś strony dysponują wyjątkowymi predyspozycjami i umiejętnościami, a nierzadko także kapitałem, które mogą być wykorzystane do tego, by kryzys stał się szansą dla nowych rozwiązań, nie tylko zaś upadkiem starych.

Kreatywność i gotowość podejmowania ryzyka to cechy szczególnie cenne w momencie kryzysu. Kryzys – stwarzając nową sytuację niepewności, w której dotychczasowe sposoby działania okazały się nieskuteczne bądź szkodliwe – wymaga odwagi w podejmowaniu niesprawdzonych dotąd rozwiązań. Wymaga nowych wizji i nowych metod. A to właściwie codzienność w pracy przedsiębiorcy.

O ile jednak wykorzystanie potencjału przedsiębiorczości dla przetrwania kryzysu przez daną firmę jest czymś naturalnym, o tyle zaangażowanie na rzecz działań związanych z kryzysem w otoczeniu firmy, nie dotyczącego bezpośrednio interesów przedsiębiorstwa, nie jest już tak oczywiste. Aktywność na rzecz przezwyciężenia kryzysu rozgrywającego się jedynie w otoczeniu firmy a nie w niej samej wiąże się z określoną postawą – odpowiedzialnością. Na progu XXI wieku nie jest to już pojęcie obce myśleniu o ekonomii, zarządzaniu, biznesie. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) staje się swego rodzaju wizytówką firmy. Bogusław Rok przypomina jednak, że CSR to „idea dla liderów”, nie należy spodziewać się, że wszystkie firmy zaczną ją realizować.<sup>20</sup> Czy można w niej zatem upatrywać lekarstwa na kryzys?

---

<sup>20</sup> Idea dla liderów. Rozmowa z Bolesławem Rokiem. „CSR 2010 trendy” (dodatek do miesięcznika „Press”), nr 22, maj 2010, s. 14.

Czym tak naprawdę jest odpowiedzialność przedsiębiorcy? Przyjrzyjmy się jej definicji, jaką w swoim kodeksie etycznym zamieszczają członkowie Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan: „Jako przedsiębiorcy uznajemy, że nasza odpowiedzialność polega przede wszystkim na: dostarczaniu klientom i konsumentom produktów (wyrobów lub usług) właściwej jakości; czynieniu tego w długim horyzoncie czasowym; zapewnianiu należytych relacji z głównymi interesariuszami firmy; postępowaniu zgodnie z prawem i normami moralnymi”<sup>21</sup>. W dalszej części kodeksu mowa o pragnieniu zdobywania zaufania wszystkich grup współuczestniczących w działalności, korzystających z niej lub stanowiących jej otoczenie. Istotne z punktu widzenia niniejszych rozważań są punkty: trzeci, ósmy i dziewiąty *Kodeksu*. Trzeci punkt głosi, że podejmując decyzje, przedsiębiorcy „rozpatrują z należyłą starannością i biorą pod uwagę” opinie osób i grup stanowiących otoczenie firmy. W punkcie ósmym i dziewiątym mowa o rzetelności, osiąganym zysku i uczciwej konkurencji, które są wyrazem „zdolności do twórczego reagowania na zmiany zachodzące w środowisku społecznym” oraz o trosce o dobro wspólne, środowisko naturalne, sprawowaniu mecenatu i podejmowaniu ważnych społecznie inicjatyw.

Jak widać więc odpowiedzialność rozumiana jest w kontekście wspólnoty. I wymaga od przedsiębiorcy postawy i działań, które niegdyś nazwano by postawą człowieka sumienia. Kim jest człowiek sumienia najłatwiej wytłumaczyć na przykładzie jego opozycji, na trwałe wpisanej w przysłowiowe sformułowanie: człowiek bez sumienia. Człowiek bez sumienia to ktoś, dla kogo nie liczy się nikt i nic poza nim samym i własnym zyskiem. Człowiek, który w dążeniu do osiągnięcia własnych korzyści jest w stanie użyć wszelkich, najbardziej niegodziwych metod i nieetycznych narzędzi. Człowiek bez sumienia to ktoś, dla kogo dobro wspólne nie jest punktem odniesienia, wspólnota zaś jest raczej narzędziem niż celem samym w sobie. Egoizm, cynizm, obojętność, zamazywanie granic między dobrem a złem, zakłamanie, niegodziwość i nieuczciwość – to cechy, które definiują postawę człowieka bez sumienia. Co zatem jest jej przeciwieństwem?

Przede wszystkim – wartość, jaką przyznaje się prawdzie. Człowiek sumienia nie okłamuje innych, ale także nie okłamuje samego siebie, nie zakłamuje rzeczywistości, w której żyje. Z tego prymarnego przekonania o wartości prawdy wyrasta umiejętność rozpoznawania dobrych i złych pomysłów, praktyk czy celów. Własny zysk przestaje być jedynym kryterium oceny. A naczelnym celem staje się zaangażowanie na rzecz pomnażania dobra, rozmaicie rozumianego i realizowanego. Skoro zaś perspektywa działania wykracza poza indywidualne (egoistyczne) cele, to konsekwencją jest aktywne uczestnictwo w sprawach społeczności, w życiu publicznym, a także dostrzeganie spraw i problemów wspólnoty nie dotykających bezpośrednio prowadzonej firmy. Z tymi

---

<sup>21</sup> Kanon etyczny, <http://www.pkpplewiatan.pl> (kwiecień 2010).

zagadnieniami wiąże się także relacja między wolnością a prawem. Przekonanie o niepodważalnym pierwszeństwie wolności nad prawem prowadzi do nadmiernego rozszerzania znaczenia pojęcia sumienia, czyni z sumienia podstawowy probierz wszelkich działań, zapominając, że siła sumienia bierze się z siły prawdy. Gdyby człowiek we własnym sumieniu miał decydować – w imię swojej wolności – że coś jest dobre a coś złe, dokuczliwy, lecz skuteczny kontroler zachowania, jakim są dobrze wszystkim znane wyrzuty sumienia straciłby swoją siłę oddziaływania. Sumienie podpowiadałoby człowiekowi różne decyzje, zależnie od okoliczności te same akty miałyby wartość pozytywną bądź negatywną. Oznaczałoby to zatem, że – w nieco przerysowanym ujęciu – dopóki wszystko idzie dobrze, mogą produkować wyroby wysokiej jakości, gdy jednak dotyka mnie kryzys ekonomiczny i drastycznie podnosi się cena surowców, mogą z czystym sumieniem oferować klientom towar za tę samą cenę, lecz dużo niższej jakości. Kryzys – jak pisał Józef Tischner – „jest powracającym raz po raz atakiem niepewności. Jest jakieś dobro i jest jakieś zło, ale ani dobro nie jest pewne, ani zło. Jest jakaś prawda i jest jakiś fałsz, ale nie ma pewności, że prawda jest prawdą, a fałsz fałszem. Jest jakieś piękno i jest jakaś brzydota, ale z powodu braku pewności brzydota staje się pięknem, a piękno – brzydotą. Niepewne stało się prawo i niepewne bezprawie, moralność i niemoralność, piekło i niebo”<sup>22</sup>.

Z czym innym mamy do czynienia, gdy człowiek błędnie coś osądzi, niewłaściwie odczyta możliwe konsekwencje, nie zapozna się z wszelkimi uwarunkowaniami. Przedsiębiorca, chcąc odnieść sukces rynkowy, musi stale monitorować sytuację, badać preferencje klientów, śledzić postępowanie konkurencji i uprzedzać jej pociągnięcia. Podobnie człowiek chcący służyć dobru wspólnoty musi stale dociekać, co jest największą bolączką, najtrudniejszym problemem, najbardziej dokuczliwym brakiem.

### **Wymóg globalnej perspektywy**

W przeszłości zasady i normy zachowań biznesu wynikały przede wszystkim z kultury narodowej i norm prawnych danego kraju. Tożsamość organizacyjna firmy związana była z kulturą macierzystego kraju. Obecnie jednak w dobie globalnej ekonomii zestawy norm kulturowych poszczególnych krajów mają mniejsze znaczenie. W sytuacji, gdy wielkie korporacje mają niemalże nieograniczony wybór miejsca na swoją siedzibę i lokalizację pojedynczych przedsiębiorstw, myślenie w kategoriach macierzystej kultury staje się swego rodzaju anachronizmem. Dzięki możliwościom natychmiastowej komunikacji

---

<sup>22</sup> J. Tischner: Kryzys myślenia. [w:] Rozmowy w Castel Gandolfo. T. I. Centrum Myśli Jana Pawła II – Wydawnictwo Znak, Kraków 2010, s. 205.

polityka i praktyka danej firmy w jednym zakątku świata mogą zostać w bardzo łatwy sposób porównane z analogicznymi zachowaniami w innym miejscu<sup>23</sup>.

Dlatego obecnie koncepcją, która stara się uwzględnić te nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, jest model globalnego obywatelstwa biznesu (GBC) jako model społecznej odpowiedzialności i etycznych zachowań na miarę XXI wieku<sup>24</sup>. W tym ujęciu globalny biznesowy obywatel to przedsiębiorstwo, które odpowiedzialnie używa swoich narzędzi, wypełniając obowiązki wobec jednostek i społeczeństw niezależnie od granic narodowych i kulturowych. To podejście, osadzone w teorii politycznej i etyce biznesu, zakłada istnienie strukturalnych i moralnych związków między organizacjami biznesowymi, jednostkami ludzkimi i społecznymi instytucjami w skali globalnej.

Oczywiście pojęcie globalnego obywatela w odniesieniu do przedsiębiorstwa różni się przynajmniej w dwóch wymiarach od klasycznej definicji obywatelstwa w ogóle. Mówiąc po prostu o obywatelstwie mamy na myśli status konkretnej osoby w odniesieniu do konkretnego miejsca. Tymczasem w omawianym podejściu zamiast konkretnej osoby mówimy o firmie, a zamiast konkretnego państwa – o skali globalnej. Obywatel w skali lokalnej, narodowej ma pewne prawa i obowiązki, korzysta z wolności obywatelskich, funkcjonuje w relacjach z innymi obywatelami tej samej państwowej wspólnoty. W przypadku globalnego obywatela jego wspólnotą jest wspólnota ludzka, współzależności wykraczają poza granice państwa, normy działania oparte są nie na lokalnym prawie czy tradycji, ale na kilku kluczowych uniwersalnych prawach i zasadach, wywodzonych zarówno z idei filozoficznych, jak i społeczno-instytucjonalnych praktyk. Podobnie dzieje się, gdy w miejsce obywatela-jednostki ludzkiej, postawimy obywatela-przedsiębiorstwo. W skali państwowej, firmy są po prostu odpowiedzialnymi graczami w swoich lokalnych środowiskach. Promowanie wolontariatu, czy działalność dobroczynna to zachowania mające służyć lokalnej wspólnotie. Kultura organizacyjna zaś jest odbiciem kultury narodowej. W skali globalnej przedsiębiorstwo jest odpowiedzialnym graczem w odniesieniu do całej ludzkości, jest globalnym aktorem, który działa bez względu na narodowe czy kulturowe granice.

---

<sup>23</sup> Jak wskazuje Bogusław Rok, czołowe miejsca w polskich rankingach firm realizujących zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, zajmują międzynarodowe koncerny, które na polskim rynku wcielają w życie zasady, jakie wypracowały już wcześniej w innych krajach. Por. B. Rok: op. cit.

<sup>24</sup> Zob. D. Logan, D. Roy, L. Regelbrugge: *Global corporate citizenship*. Hitachi Foundation, Tokyo 1997; J. M. Logsdon, D. J. Wood: *Business citizenship: From domestic to global level of analysis*. "Business Ethics Quarterly" vol. 12 no. (2) (2002). pp. 155–187; J. M. Logsdon, D. J. Wood: *Global business citizenship and voluntary codes of ethical conduct*. "Journal of Business Ethics" vol. 59 no. (1) (2005). pp. 55–67; M. McIntosh, D. Leipziger, K. Jones, G. Coleman: *Corporate citizenship: Successful strategies for responsible companies*. Financial Times/Pitman London 1998; J. M. Logsdon, D. J. Wood: *Global Business Citizenship: A Model of Social Responsibility and Ethical Behavior for the 21st Century*, in: *21st Century Management: A Reference Handbook*, SAGE Publications 2007, <http://www.sage-ereference.com> (kwiecień 2010).

Dwa ważne zjawiska przyczyniły się do tego, że odpowiedzialność społeczną (rozumianą także jako budowanie zaufanie) biznesu zaczęto postrzegać w kategoriach uniwersalnych. Po pierwsze, przyczynił się do tego rozwój komunikacji i transportu, dzięki którym miliardy ludzi na całym świecie poprzez jednoczesne obserwowanie tych samych wydarzeń, współuczestnictwo w tych samych rozrywkach i katastrofach poczuć mogło przynależność do wielkiej ludzkiej wspólnoty, w której łączy ich coś poza różnicami kulturowymi.

Drugim istotnym czynnikiem była Deklaracja Praw Człowieka ONZ, która dostarczyła wspólnego języka praw używanego odtąd w narodowych i międzynarodowych relacjach. Język, który wyraża ideę uniwersalnego obywatelstwa, stanowi siłę napędową mechanizmów społecznej kontroli, niezależnych od państwa. Ryzyko utraty reputacji przez firmę, która narusza (bądź pozwala na naruszenia) prawa człowieka to jeden z takich mechanizmów, wzmacniany przez aktywność globalnych mediów.

Samo pojęcie obywatelstwa niesie ze sobą rozmaite konotacje. W odniesieniu do przedsiębiorstw na uwagę zasługują trzy teorie. Według pierwszej z nich, tzw. teorii minimalistycznej, naczelną wartością jest indywidualna wolność, interesy własne mają zaś bezwzględne pierwszeństwo przed interesami innych. Obywatele działają w granicach wspólnego prawa, które reguluje ich zachowania, ale społeczne więzi są słabe. Moralne więzi między obywatelami sprowadzają się do równości wobec prawa i prawa do sprawiedliwości. Przepisy są przestrzegane tak długo, jak długo pozwala to osiągnąć osobiste cele.

Jeśli takie ujęcie obywatelstwa przeniesiemy na relacje ekonomiczne i odniesiemy do konkretnego problemu, jakim jest zanieczyszczenie środowiska, to firmy działające według teorii minimalistycznej będą po prostu poszukiwały sposobów obniżenia kosztów produkcji, aby zwiększyć swoje zyski. Nie będą skore z własnej nieprzymuszonej woli dążyć do ograniczenia zanieczyszczeń, do powstawania których się przyczyniają. Jeśli jednak okazałoby się, że taka postawa jest dla firmy niekorzystna (np. znalezienie się na czarnej liście trucicieli spowoduje spadek dochodów), firma może – w ramach ochrony własnych interesów – podjąć określone działania proekologiczne. Innym wyjściem może być jednak przeniesienie siedziby firmy gdzie indziej, do państwa czy regionu, w którym nie pojawią się naciski dotyczące konieczności ograniczenia dewastacji środowiska. W perspektywie minimalistycznej bowiem nie ma mowy o lojalności obywatela wobec pozostałych lub wobec państwa. W przypadku kryzysu i wzrostu kosztów produkcji firma może zlikwidować swoje zakłady w jednym miejscu, nie dbając o skutki, jakie lokalnym społecznościom przyniosą masowe zwolnienia.

Diametralnie inną sytuację mamy w teorii komunitarystycznej. O ile w poprzednim modelu naczelną wartością była indywidualna wolność, o tyle w tym przypadku najważniejsza jest wspólnota. Tutaj jednostka zawsze postrzegana jest w kontekście społecznym, tożsamość jednostki jest nierozzerwalnie

związana z naturą i historią danej wspólnoty, kultury czy kraju. Jednostki nie ograniczają się do przestrzegania praw, ale mają obowiązek je współtworzyć. A obowiązki, jakie jednostka ma wobec wspólnoty są istotniejsze niż prawa jakimi ona dysponuje.

Firmy w tym ujęciu nie są jedynie siecią kontraktów, jakie przedsiębiorcy zawierają z innymi aktorami społecznymi, ale członkiem wspólnoty. Powstają po to, by pomóc wspólnocie, działanie w interesie wspólnoty jest ich obowiązkiem. Firmy chętnie ten obowiązek podejmują, ponieważ to wspólnota nadaje sens ich istnieniu i obdarza je tożsamością.

Wracając do przykładu zanieczyszczeń, firmy działające w zgodzie z założeniami komunitaryzmu, będą dokładać wszelkich starań, by nie szkodzić swojej wspólnocie. Jeśli naczelnym celem jest dobro wspólne, przedsiębiorstwo uwzględni to w swoich projektach i działaniach. W dobie kryzysu, firma podejmie wysiłki, aby ochronić lokalną społeczność przed jego skutkami. Perspektywa komunitarystyczna kryje w sobie tylko jedno niebezpieczeństwo – otóż zawsze mowa jest w niej o konkretnej wspólnocie. To znaczy, że obowiązuje lojalność wobec „swoich” (niezależnie od tego, jak duża to będzie grupa). I ta sama firma, która w swoim kraju inwestuje w instalację filtrów chroniących wodę, w swoich fabrykach zlokalizowanych w innych krajach takich filtrów już nie stosuje.

Modelem, który łączy zalety obu wcześniej omówionych perspektyw, a jednocześnie stara się uniknąć ich ograniczeń, jest model obywatelstwa opartego na zasadach uniwersalnych. Punktem wyjścia jest tu przekonanie, że każda ludzka aktywność winna wspierać się na założeniach moralnych. Wartości etyczne i mechanizmy społecznej kontroli, takie jak uczciwość, zaufanie, reguły prawa, są sposobami budowania struktury relacji społecznych, w tym także wymiany ekonomicznej. Dzięki nim zredukowana jest niepewność i zwiększana efektywność. Przedsiębiorca-obywatel globalny na bazie tych etycznych wartości i mechanizmów społecznej kontroli buduje własny sposób podejmowania decyzji i używa ich jako wskazówek, gdziekolwiek działa. Zgodnie z tym podejściem firmy mają obowiązki wobec wszystkich ludzi i wszystkich wspólnot. Oznacza to, że nie mogą przerzucać negatywnych, szkodliwych np. dla środowiska skutków swojej działalności do innych wspólnot. Co więcej, nawet jeśli działają w państwie, w którym ekologiczne regulacje prawne nie są restrykcyjne, powinny realizować zawyżone standardy – dla dobra danego państwa i w efekcie całej ludzkości. W obliczu kryzysu, firma nie może uciekać szukając tańszej siły roboczej ani dyktować monopolistycznych warunków, ale powinna zmobilizować cały swój potencjał dla wspólnej sprawy. Generalnie chodzi zatem o firmę działającą według głównego hasła globalizmu: myśl globalnie, działaj lokalnie.

Rzecz jasna, jest to niezmiernie idealistyczna koncepcja. Przestrzeganie i stosowanie podstawowych etycznych wartości gdziekolwiek firma działa, zaszczepianie tych wartości przy jednoczesnym respektowaniu lokalnej kulturowej odrębności – wszystko to wydaje się, po pierwsze niezwykle trudne, a po drugie,

rodzi rozliczne dylematy. Jak rozpoznać, które zasady są lepsze, jak uniknąć niezamierzonych negatywnych konsekwencji, jak budować kulturę firmy opartej o uniwersalne zasady i wiele innych.

## **Warunki wykorzystania potencjału**

Słowem-kluczem używanym dziś w najrozmaitszych analizach zjawisk społecznych jest zaufanie. Badacze postrzegają zaufanie jako niezmiernie istotny czynnik kształtujący relacje społeczne wszelkiego rodzaju: prywatne i publiczne, polityczne i gospodarcze. Brak zaufania prowadzi do osłabienia więzi między uczestnikami konkretnych interakcji, wzrostu działań służących kontroli i ograniczaniu ryzyka, choć jednocześnie działania te niekorzystnie wpływają na jakość lub efektywność.

Przyjrzyjmy się zatem kilku sytuacjom, które ukazują związek między postawą odpowiedzialności, zaufaniem i kryzysem w kontekście wykraczającym poza indywidualne działania poszczególnych aktorów.

Kryzys jest sytuacją, w której nierzadko na nowo definiujemy postawy aktorów społecznych i wykreślamy nowe granice i standardy ich działań. Związek zawodowy, na przykład, ma prawo i obowiązek zabiegania o dobro swoich członków, nie może się przy tym jednak uchylać od hierarchizacji istniejących potrzeb społecznych. Problem ten staje się szczególnie jaskrawy w sytuacji kryzysu gospodarczego i niesprawności struktur ekonomicznych; wszelkie wywalczone przez związki profity najczęściej oznaczają wówczas niekorzystne zmiany w położeniu innych grup zawodowych, które w tej sytuacji powinny stanąć również do walki o swoje własne interesy, co znowu wpłynie na pogorszenie się warunków życiowych innej grupy<sup>25</sup>. Rewindykacja bez odpowiedzialności za dobro wspólne, bez otwarcia się na ideę partnerstwa społecznego i nie uzupełniana przez działania partycypacyjne, jest siłą ślepa i niszcząca.

Szczególne rodzaje zaufania i solidarności wymagają relacje przedsiębiorców i państwa. Wszelkie działania interwencyjne, choćby najszerzej zakrojone, mają być podejmowane w taki sposób, by stymulowały aktywność osób prywatnych. Obecność państwa jest wszakże niezbędna, gdyż ma ono najpełniejsze rozeznanie co do całokształtu warunków i istoty dobra wspólnego, przez to zaś może właściwie koordynować wysiłki jednostek i struktur pośrednich. To one właśnie - w świecie postępującego uspołecznienia - najczulej i najżywiej mogą reagować na wszelkie sytuacje kryzysowe, państwo jednak powinno ich działania harmonizować, przyczyniając się w ten sposób do uporządkowania i humanizowania coraz bardziej złożonych relacji społecznych.

---

<sup>25</sup> Na przykład w warunkach bezrobocia twarde obstawanie przy zbyt wysoko określonej płacy minimalnej powoduje sytuację, w której związek zawodowy broni interesów grupy uprzywilejowanej - tych, którzy mają pracę. Zależność tę przedstawia G. Sorman: Rozwiązanie liberalne. Wydaw. Kurs, Warszawa 1985, s. 103, nn.

Podobnie nawet największe wysiłki przedsiębiorcy, który w sytuacji kryzysu ekonomicznego stara się nie dopuszczać do zwolnień grupowych, okażą się bezowocne, jeśli nie znajdą oparcia w energicznych działaniach pracodawcy pośredniego. Warto zresztą zauważyć, że nie tylko konkretne współdziałanie przedsiębiorców i państwa, ale przede wszystkim rutyna życia codziennego wszystkich obywateli oparta jest na zaufaniu do państwa i jego struktur<sup>26</sup>. Kryzys gospodarczy zaś jest dodatkowo momentem wymagającym szczególnej spójności działań wszystkich podmiotów polityki gospodarczej państwa.

## Rozwiązania i strategie

Przemiany rzeczywistości, jakich doświadczamy na przełomie wieków, sprawiły, że towarzysząca ludzkości od dawna idea postępu ustąpiła miejsca rozważaniom na temat nieustannego kryzysu. Zakwestionowany został także postęp rozumiany jako ciągła pogoń za umykającą chwilą oraz nieustanne mnożenia ilości i różnorodności dóbr. Obecny czas postrzegany jest jako moment kryzysu ekonomicznej koncepcji rozwoju; współczesne społeczeństwa doświadczają, iż postępujące nagromadzenie dóbr i usług nie zapewnia – nawet jeśli są one dostępne dla większości – wolności i szczęścia, ale generuje nowe formy zniewolenia. Pospieszny rytm ciągłej i natychmiastowej konsumpcji, presja społeczna, która sprawia, iż ludzie czują się podporządkowani wymogom szybko zmieniającej się mody i „stylu”, wreszcie natarczywość reklam, przed którymi nie umieją się bronić potencjalni nabywcy – wszystko to podporządkowuje człowieka żywiołowi nie dającym się zaspokoić, chaotycznym i często sztucznie stymulowanym pragnień, deformując także całą jego strukturę emocjonalno-wolitywną. Ostatni kryzys ekonomiczny pokazał także jak bolesne mogą być skutki życia na kredyt, czyli realizowania jednej z najbardziej propagowanych metod osiągnięcia wymarzonego poziomu konsumpcji.

Jednocześnie jednak stale rozwijana jest koncepcja traktująca kryzys jako generator postępu. Koncepcja ta znajduje swoje potwierdzenia w ekonomii, technice i przemyśle. Przywoływany już Franklin D. Roosevelt u schyłku życia powiedział, że „z każdego kryzysu ludzkość podnosi się z większą wiedzą, lepszymi obyczajami i jaśniejszym celem”<sup>27</sup>. Wcześniej, zapowiadając program Nowego Ładu, tłumaczył: „Te mroczne dni warte będą ceny, jaką za nie płacimy, jeśli nauczą nas, że naszym prawdziwym przeznaczeniem jest nie to, żeby nam służyono, ale to, byśmy służyli sobie i naszym współobywatelom”<sup>28</sup>.

Kryzys jest niewątpliwie sytuacją niosącą w sobie ogromny ładunek ryzyka. To prowadzi nas do trzeciego istotnego pojęcia, jakim jest zaufanie. Jak

---

<sup>26</sup> Por. K. Pomian: *Kryzys przyszłości*. [w:] *Rozmowy w Castel Gandolfo*. T. I. Centrum Myśli Jana Pawła II – Wydawnictwo Znak, Kraków 2010, s. 212-213.

<sup>27</sup> R. Koselleck: *op. cit.*, s. 187.

<sup>28</sup> F. D. Roosevelt: *op. cit.*, s. 328.



twierdzi Niklas Luhmann, „zaufanie stanowi rozwiązanie dla szczególnego rodzaju problemów związanych z ryzykiem”<sup>29</sup>. Dopiero bowiem uwzględnienie całej triady, jaką tworzą: kryzys – ryzyko – zaufanie, pozwala zasadnie mówić o kryzysie, jako sytuacji decyzji, której efekty mogą być korzystne.

Jeśli zastanowimy się nad społecznymi objawami kryzysu w ogóle, niezależnie od tego, jakiej dziedziny życia ów kryzys dotyka, uderza powracający wątek osłabienia zaufania. Pierwszym symptomem jest bowiem brak zaufania. Dotyczy od zarówno instytucji, jak i jednostek. Jednocześnie pojawia się coraz więcej „funkcjonalnych substytutów zaufania”, takich jak korupcja czy wzrost liczby formalnych wymogów. Skorelowany z tym jest następny objaw kryzysu, jakim jest apatia i poczucie bezsilności oraz orientacja na dzień dzisiejszy<sup>30</sup>. W sytuacji kryzysu może pojawić się także idealizowanie przeszłości, nostalgia na temat tego, co było wcześniej, przed niekorzystnymi zmianami. Niepewność sytuacji, niemożność ogarnięcia obrazu całości, trudność w dotarciu do pewnych i wiarygodnych informacji, analiz i prognoz sprawia, że wzrasta podatność na lęki, plotki, panikę. Przy czym niezmiernie istotny jest fakt, że w odniesieniu do kryzysów ekonomicznych to właśnie nastroje społeczne decydują o tym, czy potencjalna sytuacja kryzysowa zamieni się w kryzys rzeczywisty. Świadomość kryzysu znacząco wpływa na prawdziwy rozmiar problemów<sup>31</sup>.

Niezależnie od rodzaju kryzysu wskazać można na kilka typowych strategii radzenia sobie z nim. W przypadku poszczególnych osób są to wszelkie działania służące adaptacji do panujących warunków, zabezpieczeniu się – na ile to możliwe – przed skutkami kryzysu, przy czym bardzo często wybieranym rozwiązaniem jest izolacja i zobojętnienie. W przypadku działań masowych – częstym towarzyszem kryzysu (zwłaszcza ekonomicznego) – są protesty, strajki, czy uliczne manifestacje.

Jeśli przypomnimy sobie, jak Robert Merton opisywał reakcje na anomie społeczną<sup>32</sup>, a Anthony Giddens reakcje na ryzyko<sup>33</sup>, okazuje się, że w równym stopniu są to typowe sposoby radzenia sobie z kryzysem. Ogólny podział wskazuje na reakcje aktywne i pasywne. Pasywne to rytualizm (jako zaniżenie poziomu własnych aspiracji, założenie, że „duże ambicje powodują frustracje i zagrożenie, podczas gdy mniejsze dają zadowolenie i bezpieczeństwo”<sup>34</sup>), wycofanie się

---

<sup>29</sup> P. Sztompka: *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Wydaw. Znak, Kraków 2007, s. 80.

<sup>30</sup> Manuel Castells to skrócenie perspektywy czasowej w odniesieniu do przyszłości uważa za jedną z przyczyn kolejnych kryzysów – dotyczących moralności, czego przejawem jest wykorzystywanie dzieci (ekonomiczne, seksualne czy militarne). Zob. M. Castells: *op. cit.*, s. 144.

<sup>31</sup> K. Borchardt: *Przemiany w myśleniu o kryzysach gospodarczych*. Przeł. D. Lachowska. [w:] *Rozmowy w Castel Gandolfo. T. I. Centrum Myśli Jana Pawła II – Wydawnictwo Znak, Kraków 2010*, s. 236.

<sup>32</sup> R. K. Merton: *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Przeł. E. Morawska, J. Wertenstein-Żuławski. PWN, Warszawa 2002, s. 197-253.

<sup>33</sup> A. Giddens: *Konsekwencje nowoczesności*. Przeł. E. Klekot. Wydaw. UJ, Kraków 2008, s. 95-97.

<sup>34</sup> R. K. Merton: *op. cit.*, s. 215.

(w myśl powiedzenia: „jakoś to będzie”). Reakcje aktywne to przede wszystkim innowacja (znów powracamy do typowych cech przedsiębiorcy!), służąca poprawie własnej sytuacji w warunkach kryzysu. Jej specyficzną odmianą jest cyniczny hedonizm, myślenie tylko w kategoriach terażniejszości. Inne możliwe reakcje to bunt, czy – według określenia Giddensa: radykalne zaangażowanie, a więc wyrażanie protestu przeciwko temu, co identyfikowane jest jako źródło kryzysu<sup>35</sup>.

Przyjrzyjmy się zatem możliwym działaniom, których celem jest przetrwanie, przełamanie lub rozwiązanie kryzysu. Przede wszystkim w punkcie wyjścia niezbędna jest skrupulatna analiza i interpretacja zarówno przyczyn kryzysu, jak i jego przebiegu oraz możliwych skutków. Już na tym etapie możliwe jest wskazanie pozytywnego potencjału kryzysu, pod warunkiem jednak, że wszyscy uczestniczący w nim aktorzy dysponować będą wystarczającą wiedzą i umiejętnością oglądu sytuacji z różnych perspektyw. Nie ulega jednak wątpliwości, że pierwszym krokiem jest – pogłębienie wiedzy i wymiana opinii. Rzecz jasna, dyskurs kryzysu jest dyskursem wymagającym ogromnego wzajemnego szacunku i gotowości do podjęcia dialogu, inaczej bardzo łatwo przerodzić się może w niekończące się oskarżenia, teorie spiskowe, poszukiwanie winnych itd.

Kolejnym etapem jest możliwość podjęcia działań, które służyć będą przezwycięzeniu kryzysu. Tutaj niezwykle istotnym warunkiem jest konsolidacja aktywności różnych podmiotów, różnych instytucji społecznych przy założeniu, że zgadzają się one na wspólnie realizowany plan. Już na tym etapie bardzo istotnym czynnikiem staje się zaufanie. To ono bowiem pozwala podejmować działania, których celem jest nie tyle korzyść indywidualna, co zbiorowa. Przezwycięzenie kryzysu wymaga nierzadko zastosowania nowych – a przez to ryzykownych – rozwiązań. Wzajemne zaufanie, będące potwierdzeniem wiarygodności wszystkich partnerów, znacząco obniża koszty takich rozwiązań.

Przeciwdziałanie negatywnym skutkom kryzysu wymaga podjęcia wielu różnorodnych działań na różnych poziomach struktury społecznej – aktywności i konsekwencji władz państwowych i samorządowych, organizacji pracodawców, inicjatyw obywatelskich. W obecnych warunkach jednym z najistotniejszych wymiarów tych działań jest wykorzystywanie sytuacji międzynarodowej i implementacja rozwiązań sprawdzonych gdzie indziej. Dodatkowo uczestnictwo (i towarzyszące mu zobowiązania) w instytucjach i strukturach ponadnarodowych stymuluje do podejmowania określonych działań, nierzadko zwiększając zasób możliwych do wykorzystania środków.

W opisanych powyżej reakcjach i strategiach powtarzającym się wątkiem jest niewątpliwie problem zaufania, którego obecność lub brak zwiększa lub zmniejsza skuteczność podejmowanych działań. Jak zauważa Niklas Luhmann,

---

<sup>35</sup> A. Giddens: op. cit., s. 97.

„zaufanie jest strategią o szerszym zakresie. Ten, kto obdarowuje zaufaniem, znacząco zwiększa potencjał swojego działania”<sup>36</sup>. Dzięki zaufaniu dostępnych staje się więcej możliwych rozwiązań, co oznacza, że zwiększa się również szansa racjonalnego wyboru.

Zaufanie nieodłącznie wiąże się z niewiadomą co do przyszłości i odnosi się jedynie do możliwych zachowań innych ludzi (nawet jeśli kierujemy zaufaniem do obiektów czy instytucji, w rzeczywistości odnosimy się do nich jako do systemów stworzonych przez ludzi i opartych na ich zachowaniach<sup>37</sup>). Zaufanie pojawia się także w sytuacji małej kontroli nad ryzykiem. Gdy wszystko jest pod kontrolą, zaufanie jest zbędne. W literaturze przedmiotu wskazuje się na cztery typy zaufania: antycypujące (gdy podejmowane działania służą moim interesom, to swoisty odpowiednik proekologicznych firm działających w perspektywie minimalistycznej); zaufanie powiernicze (z nim mamy do czynienia, gdy powierzamy bankowi swoje oszczędności); zaufanie obligujące (gdy chcemy przez okazanie zaufania zobowiązać partnera interakcji) oraz zaufanie sprowokowane (gdy demonstracyjnie pokazujemy swoją wiarygodność, by wzbudzić czyjeś zaufanie)<sup>38</sup>.

Rzecz jasna rodzaj i poziom zaufania zależą od wielu czynników. Do najważniejszych zaliczyć należy rozmiar konsekwencji i ryzyka, jakie ponosimy obdarzając kogoś zaufaniem, długość relacji, w którą się angażujemy, możliwość dodatkowych zabezpieczeń i wreszcie wartość sprawy czy przedmiotu, którego dotyczy zaufanie.

Relacje biznesowe niewątpliwie związane są z wysokim ryzykiem. Ale warto pamiętać, że im wyższe ryzyko, im wyższy koszt pokładanego zaufania – tym większe mogą się okazać również korzyści. Kryzys jest procesem składającym się z wielu pozornie niezależnych od siebie mikrozwłoków. O ile możliwe jest celowe wywołanie kryzysu, o tyle niemożliwe jest jego pełne kontrolowanie. Zaufanie wykazuje tu zadziwiającą paralelność. Można mówić o jego wartości, ale nie można go nakazać. Opiera się na wzajemności i budowane jest stopniowo, poczynając od relacji obciążonych niewielkim ryzykiem. Jak przypomina Niklas Luhmann „posiada ono tylko wtedy społeczną wartość funkcji zaufania, gdy dostrzega zarazem możliwość nieufności – i tę możliwość odrzuca”<sup>39</sup>. Czy któryś moment lepiej nadaje się do tego odrzucenia niż sytuacja decyzji, jaką jest kryzys? Jeśli zgodzimy się z twierdzeniem, że zaufanie odnieść można tylko do drugiego człowieka, warto pamiętać, że kryzys także jest zawsze subiektywnym doświadczeniem człowieka. I wymaga podstawowego wyboru, a więc skupienia

---

<sup>36</sup> N. Luhmann: *Systemy społeczne. Zarys ogólnej teorii*. Przeł. M. Kaczmarczyk. Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2007, s. 123.

<sup>37</sup> P. Sztompka: *op. cit.*, s. 58, nn.

<sup>38</sup> Tamże, s. 74-80.

<sup>39</sup> N. Luhmann: *op. cit.*, s. 124.

się na tym, co najważniejsze. Kryzys tym różni się od katastrofy, że człowiek wybiera trafnie – to, co pozwala mu przetrwać.

## Literatura

- Bańko M. (red.): Wielki słownik wyrazów obcych. PWN, Warszawa 2005.
- Borchardt K.: Przemiany w myśleniu o kryzysach gospodarczych. Przeł. D. Lachowska. [w:] Rozmowy w Castel Gandolfo T. I. Centrum Myśli Jana Pawła II – Wydawnictwo Znak, Kraków 2010.
- Boudon R.: Efekt odwrócenia. Niezamierzone skutki działań społecznych. Przeł. A. Karpowicz. Oficyna Naukowa, Warszawa 2008.
- Castells M.: Koniec tysiąclecia. Przeł. Janusz Stawiński, Sebastian Szymański. PWN, Warszawa 2009.
- Długosz-Kurczabowa K.: Wielki słownik etymologiczno-historyczny języka polskiego. PWN, Warszawa 2008.
- Dubisza S. (red.): Uniwersalny słownik języka polskiego. PWN, Warszawa 2003.
- Eliade M.: Obrazy i symbole. Szkice o symbolice magiczno-religijnej. Przeł. M. i P. Rodakowie. Wydaw. Aletheia, Warszawa 2009.
- Giddens A.: Konsekwencje nowoczesności. Przeł. E. Klekot, Wydaw. UJ, Kraków 2008.
- Idea dla liderów. Rozmowa z B. Rokiem. „CSR 2010 trendy” (dodatek do miesięcznika „Press”), nr 22, maj 2010.
- Kerkhoff M., Kairos I.: Historisches Wörterbuch der Philosophie. Hrsg. von J. Ritter, K. Gründer. Bd. 4, Schwabe & Co Verlag, Basel 1976.
- Korolko M.: Słownik kultury śródziemnomorskiej w Polsce. Idee, pojęcia, miejsca z wypisami literackimi. Wydaw. Muza SA, Warszawa 2004.
- Koselleck R.: Kilka problemów z dziejów pojęcia „kryzys”. Przeł. D. Lachowska. [w:] Rozmowy w Castel Gandolfo. T. I. Centrum Myśli Jana Pawła II – Wydawnictwo Znak, Kraków 2010.
- Logsdon J. M., Wood D. J.: Global Business Citizenship: A Model of Social Responsibility and Ethical Behavior for the 21st Century. [in:] 21st Century Management: A Reference Handbook, SAGE Publications 2007.
- Luhmann N.: Systemy społeczne. Zarys ogólnej teorii. Tłum. M. Kaczmarczyk. Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2007.
- Merton R. K.: Teoria socjologiczna i struktura społeczna. Przeł. E. Morawska, J. Wertenstein-Żuławski. PWN, Warszawa 2002.
- Michalski K.: Przedmowa. [w:] Rozmowy w Castel Gandolfo. T. I. Centrum Myśli Jana Pawła II – Wydawnictwo Znak, Kraków 2010.
- Pomian K.: Kryzys przyszłości. [w:] Rozmowy w Castel Gandolfo. T. I. Centrum Myśli Jana Pawła II – Wydawnictwo Znak, Kraków 2010.
- Ricoeur P.: Kryzys – jako zjawisko swoiście nowoczesne. Przeł. M. Łukasiewicz. [w:] Rozmowy w Castel Gandolfo. T. I. Centrum Myśli Jana Pawła II – Wydawnictwo Znak, Kraków 2010.
- Roosevelt F. D.: Mowa inauguracyjna. 4 marca 1933. Przeł. P. Rączka. [w:] Wielkie mowy historii. T. II. Wyb. i oprac. T. Zawadzki. Polityka Spółdzielnia Pracy, Warszawa 2006.
- Sorman G.: Rozwiązanie liberalne. Wydaw. Kurs, Warszawa 1985.
- Sztompka P.: Zaufanie. Fundament społeczeństwa. Wydaw. Znak, Kraków 2007.

Thom R.: Kryzys i katastrofa. Przeł. S. Zakrzewski. [w:] Rozmowy w Castel Gandolfo. T. I. Centrum Myśli Jana Pawła II – Wydawnictwo Znak, Kraków 2010.

Tischner J.: Kryzys myślenia. [w:] Rozmowy w Castel Gandolfo. T. I. Centrum Myśli Jana Pawła II – Wydawnictwo Znak, Kraków 2010.

Weizsäcker C. F. von: O kryzysie. Przeł. A. Wołkowicz. [w:] Rozmowy w Castel Gandolfo. T. I. Centrum Myśli Jana Pawła II – Wydawnictwo Znak, Kraków 2010.

[www.pkpplewiatan.pl](http://www.pkpplewiatan.pl).

[www.sage-ereference.com](http://www.sage-ereference.com).



## **ROZDZIAŁ 3**

### **Przedsiębiorczość w ujęciu teoretycznym i w praktyce**

**Izabella Sikorska-Wolak, Krystyna Krzyżanowska**

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa

Wydział Nauk Ekonomicznych

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

#### **Wstęp**

W ostatnich kilkunastu latach następuje przewartościowanie zasobów, jakimi dysponuje człowiek – wzrasta znaczenie wiedzy, kreatywności, innowacji i przedsiębiorczości. Stają się one współcześnie kluczowym czynnikiem rozwoju zarówno przedsiębiorstw, środowisk lokalnych, regionów, jak i całej gospodarki kraju. Ważnym zadaniem jest zatem kształtowanie postaw proprzedsiębiorczych, których konsekwencją będą określone działania w różnych sferach życia człowieka, a szczególnie w działalności gospodarczej. Przedsiębiorczość szczególnie pożądana jest na terenach wiejskich zarówno w działalności rolniczej, jak i pozarolniczej, co zgodne jest z polityką wielofunkcyjnego rozwoju wsi. To osoby przedsiębiorcze (w rolnictwie i poza nim) stanowią najbardziej dynamiczną i aktywną grupę mieszkańców wsi i w znacznej mierze od nich zależy, czy obszary wiejskie będą się rozwijały czy stagnowały.

W artykule przybliżono istotę przedsiębiorczości, wybrane psychologiczne i edukacyjne jej aspekty, przejawy przedsiębiorczych zachowań mieszkańców wsi, miejsce i rolę MŚP w rozwoju społeczno – gospodarczym oraz formy instytucjonalnego wsparcia tych inicjatyw gospodarczych. Opracowanie przygotowano na podstawie wybranych pozycji literatury naukowej, dokumentów o charakterze strategicznym oraz danych statystyki krajowej.

#### **Przedsiębiorczość jako kategoria o charakterze multidyscyplinarnym**

Znaczenie przedsiębiorczości w rozwoju społeczno-gospodarczym sprawia, iż staje się ona coraz częściej przedmiotem zainteresowania wielu takich dyscyplin naukowych, jak: ekonomia, organizacja i zarządzanie, prakseologia, socjologia, andragogika, etyka. We wszystkich dziedzinach nauk społecznych zajmujących się człowiekiem i jego zachowaniem sprawą ważniejszą i wcześniejszą od refleksji teoretycznej była kwestia norm pragmatycznych. Najpierw kształtuje się określona rzeczywistość praktyczna o charakterze społecznym czy gospodarczym i na pewnym etapie rozwoju wymaga już wsparcia ze strony nauki dla oświetlenia jej różnorodnych aspektów i uwarunkowań.

Różnorodne dyscypliny naukowe podejmujące zagadnienia przedsiębiorczości stawiają sobie różne cele zgodnie z własnymi zainteresowaniami i kompetencjami, uwypuklając bądź to jej aspekty ekonomiczne, bądź psychologiczne, bądź socjologiczne, bądź andragogiczne, bądź etyczne.

I tak ekonomiści analizują przedsiębiorczość poprzez pryzmat funkcji, jakie pełni ona w przełamywaniu dotychczasowych sposobów w działalności gospodarczej oraz korzyści o charakterze ekonomicznym, jakie przynoszą te działania pojedynczym przedsiębiorstwom czy całej gospodarce.

Prakseolodzy łączą przedsiębiorczość ze sprawnością i skutecznością działania.

Socjologowie analizują wpływ środowiska społecznego, grup społecznych, przywódców opinii (liderów) na zachowania przedsiębiorcze poszczególnych osób, a także korzyści o charakterze społecznym, jakie z działań przedsiębiorczych uzyskują poszczególne społeczności lokalne oraz całe społeczeństwo.

Psychologowie rozpatrują przedsiębiorczość jako cechę, a raczej zespół cech człowieka, a także swoisty sposób zachowania się człowieka oraz analizują mechanizmy wewnętrzne (osobowościowe) kształtujące te cechy i ukierunkowujące takie właśnie zachowanie.

Podejście andragogiczne uwypukla problematykę rozwoju kompetencji przedsiębiorczych (w szerokim znaczeniu tego pojęcia), znaczenie kształcenia i wychowania ku przedsiębiorczości, a zarazem wskazuje skuteczne metody i techniki jej kształtowania u ludzi dorosłych.

W literaturze naukowej przedsiębiorczość analizowana jest z punktu widzenia określonego sposobu zachowania polegającego na poszukiwaniu zmiany, reagowaniu na nią i wykorzystywaniu jako okazji do społecznej i gospodarczej innowacji, ale też jako cechę, a raczej zespół takich cech człowieka m.in., jak: kreatywność, elastyczność, zaradność, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach, potrzeba osiągnięć, umożliwiających wychodzenie naprzeciw zmianom oraz aktywne uczestniczenie w życiu gospodarczym i społecznym.

Pojęcie przedsiębiorczości zostało wprowadzone do literatury naukowej przez Ph. Cantillona (1755), a następnie rozwinięte przez francuskiego ekonomistę J. Saya (1803), zaś u progu ubiegłego stulecia przez J. Schumpetera. Schumpeter szczególnie silnie akcentował rolę, jaką ma do spełnienia przedsiębiorca w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego, co wynikało z jego teoretycznej wizji przebiegu zjawiska rozwoju gospodarczego. Postawił tezę, iż dynamiczna nierównowaga wywołana przez „innowacyjnego przedsiębiorcę” jest normą zdrowej gospodarki w większym stopniu aniżeli równowaga i optymalizacja. Pojęcie przedsiębiorca w ujęciu Schumpetera jest znacznie szersze od tradycyjnego znaczenia, zawiera bowiem w sobie dodatkową szczególną właściwość – przedsiębiorczość. Jest to jak pisał Schumpeter *osobliwy stan ducha przedsiębiorcy, który wyzwala w nim siłę pokonywania piętzących się przeszkód, własnych przesądów i oporów, pozwala płynąć przeciw prądowi w nieznanym*



*okolicznościach*<sup>1</sup>. Zmysł przedsiębiorczości jest właściwością występującą tylko u niektórych ludzi. Ci nieliczni działają w otoczeniu masy naśladowców, których reakcje na dokonanie przedsiębiorców innowatorów są zróżnicowane - od szybkich i spontanicznych do sceptycznych i konserwatywnych. Wiąże się to z różnym stopniem plastyczności innowacyjnej poszczególnych ludzi. Osoby przedsiębiorcze podejmują działania transgresyjne, wychodząc poza to kim są i co już posiadają, starając się zdobyć lub stworzyć nowe wartości, nowe i odmienne sposoby zaspokajania potrzeb. Jednym z rodzajów transgresji są właśnie działania innowacyjne i przedsiębiorcze. Przedsiębiorcy wprowadzają zmiany traktując innowacje jako zjawisko normalne i pożądane, a nie jako zagrożenie. Nie czekają na kogoś, kto natchnie ich dobrym pomysłem, ale sami poszukują tego pomysłu i innowacji, która zapewni im określone korzyści. Ostatecznym celem działania przedsiębiorcy nie jest bowiem innowacja jako taka, ale innowacja pomnażająca zainwestowany kapitał, dająca zadowolenie i satysfakcję, przyczyniająca się do uznania w społeczności lokalnej czy dająca inne korzyści o charakterze pozaekonomicznym.

Analizując Schumpeterowską koncepcję przedsiębiorczości trzeba mieć na uwadze jej powiązanie z koncepcją innowacji. Obie one mają charakter dynamiczny i są integralną częścią rozwoju gospodarczego. To innowacje burzą równowagę, niemożliwą do odtworzenia jej na tym samym poziomie, powodują jej „twórcze zniszczenie”, które na stałe zmienia i przesuwa istniejący stan równowagi układu gospodarczego na wyższy poziom.

Schumpeter podkreślił ściśle zgodność pomiędzy makroekonomiczną teorią rozwoju gospodarczego, a mikroekonomiczną koncepcją indywidualnego przedsiębiorcy – innowatora. Jego indywidualizm metodologiczny ujawnił się w tezie, iż przy wyjaśnianiu procesów gospodarczych należy wyjść od postępowania poszczególnych jednostek. I chociaż minęło prawie 100 lat od ukazania się pierwszej wersji „Teorii rozwoju gospodarczego” (1912) to przedstawione w niej prawidłowości rozwoju gospodarczego, którego głównym motorem są innowacje i przedsiębiorczość, aktualne są w dużym stopniu po dzień dzisiejszy. Również większość współczesnych definicji przedsiębiorczości zawiera w sobie te istotne elementy określające przedsiębiorczość, na które zwracał uwagę Schumpeter.

Pojęcie przedsiębiorczości w najnowszym ujęciu można zdefiniować jako całokształt indywidualnych lub zespołowych działań bądź predyspozycji do działań, które przełamują istniejące wzorce. Przedsiębiorczość polega więc na krytyce istniejącego stanu rzeczy i poszukiwaniu obarczonych ryzykiem nieszablonowych sposobów jego zmiany. U podstaw przedsiębiorczości leży kreatywność i innowacyjność. Jednakże nie wszystkie działania przedsiębiorcze obciążone są jednakowym stopniem kreatywności i innowacyjności. Stąd możemy

---

<sup>1</sup> J. Schumpeter: Teoria rozwoju gospodarczego. PWN, Warszawa 1960, s. 136.

wyróżnić przedsiębiorczość kreatywną związaną z tworzeniem i wykorzystaniem innowacji oryginalnych i przedsiębiorczość imitacyjną (naśladowczą) związaną z wprowadzaniem innowacji nieoryginalnych. W tym pozornie sprzecznym określeniu chodzi o działania, które są mniej lub bardziej udaną kopią działań wcześniej podjętych i zakończonych sukcesem przez kogoś innego. Przedsiębiorczość imitacyjna odgrywa istotną rolę w rozwoju gospodarczym, upowszechnianiu wielu rozwiązań technicznych czy organizacyjnych. Szczególnie bliska jest rozwijającej się w ostatnich latach sferze „small biznesu”.

Powyższe rozważania wskazują, iż przedsiębiorczość można analizować bądź to w ujęciu normatywnym – określając jej wzorcowe, modelowe cechy, bądź opisowym – opisując jej różne przejawy w poszczególnych sferach życia i działalności człowieka, bądź funkcjonalnym, tj. funkcji jaką pełni w przełamywaniu dotychczasowych sposobów postępowania, przekraczaniu dostępnych granic możliwości, w rozwoju społeczno-gospodarczym współczesnych przedsiębiorstw, środowisk lokalnych, całej gospodarki i społeczeństw zorientowanych na kreatywność, innowacyjność i szybkie oraz radykalne często zmiany.

Jak podkreśla Drucker – „przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję” i dalej „systematyczna innowacja polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i na systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić”<sup>2</sup> Możliwość zmian jest zawsze tym, co stwarza okazję do innowacji.

Przedsiębiorczość można więc analizować również z punktu widzenia teorii innowacji, której przedmiotem jest m.in. badanie obszarów stwarzających okazje przedsiębiorcze. Innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości, działaniem które stwarza posiadanym zasobom nowe możliwości ich pomnażania. Przy czym współcześnie, jak podkreśla w swoich pracach podstawowym zasobem jest wiedza. W przypadku dysponowania wiedzą nikt nie ograniczenia innych zasobów. Drucker wymienia siedem źródeł okazji do innowacji i działań przedsiębiorczych:<sup>3</sup>

- nieoczekiwane powodzenie, niepowodzenie, nieoczekiwane zdarzenie zewnętrzne;
- niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami o niej;
- innowacje wynikające z potrzeb procesu;
- zmiany w strukturze przemysłu, rolnictwa, lub w strukturze rynku, które wszystkich zaskakują;
- zmiany demograficzne;
- zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach;

---

<sup>2</sup> P. F. Drucker: Innowacja i przedsiębiorczość – praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992, s. 54.

<sup>3</sup> P. F. Drucker: Natchnienie i fart – czyli innowacja i przedsiębiorczość. Wydaw. Studio Emka, Warszawa 2004, s. 40-150.

– nowa wiedza naukowa.

Czy można zawsze rozpatrywać wyżej wymienione źródła w kategoriach „okazji” do innowacji? Wprowadzenie w miejsce gospodarki centralnie planowanej mechanizmów rynkowych było zdarzeniem zewnętrznym, nieoczekiwanym, zaskakującym społeczeństwo ale także i decydentów różnych szczebli administracji. Towarzyszyło temu pogorszenie sytuacji materialnej wielu rodzin, a w szczególności pociągnęło za sobą ubożenie ludności rolniczej. Wyzwolilo to co prawda inicjatywy i przedsiębiorczość w pewnej grupie rolników w poszukiwaniu możliwości pozwalających zapewnić odpowiedni standard życia rodziny, ale są to zmiany wymuszone przez rynek. Z punktu widzenia pojedynczego rolnika wprowadzanie mechanizmów rynkowych raczej należałoby rozpatrywać w kategoriach „konieczności” a nie „okazji” do zmian. Z punktu widzenia polityki państwa i integracji z Unią Europejską – podejmowane przez rolników i całą społeczność wiejską działania stwarzają okazję do dokonywania zmian strukturalnych. W tym więc miejscu termin „okazja” nabiera właściwego znaczenia.

Powszechnie uważa się, że przedsiębiorczość związana jest z dużym ryzykiem. Ryzyko towarzyszy każdorazowo wprowadzaniu innowacji, a także większości poczynań związanych z kierowaniem i zarządzaniem przedsiębiorstwem. Jednakże zachowania poszczególnych ludzi w sytuacji ryzyka są zróżnicowane. Jedni, posiadający duże zasoby i wysokie kompetencje innowacyjne, w szerokim rozumieniu tego pojęcia, są bardziej skłonni do podejmowania działań ryzykownych, kierując się najczęściej kryterium najwyższej wartości oczekiwanej. Inni odczuwają obawę przed ryzykiem, wprowadzają innowacje ale już sprawdzone, na zasadzie imitacji, ograniczając w ten sposób skalę ryzyka. Są wreszcie osoby o postawach bardziej zachowawczych, dla których niepewność uzyskanych rezultatów stanowi barierę uniemożliwiającą określone działanie.

Człowiek przedsiębiorczy w sposób intuicyjny liczy na to, że oprócz zdarzeń przez niego przewidywanych wystąpi również korzystny układ czynników zewnętrznych stymulujących działania innowacyjne.

W tym miejscu należy się odwołać do tezy sformułowanej przez Druckera: „nie jest równie ryzykowne jak optymalizacja zasobów w dziedzinach, w których właściwym i rentownym kierunkiem działania jest innowacja, to znaczy w których już istnieją okazje do innowacji”<sup>4</sup>

Obserwacja praktyki wskazuje, iż istnieje dużo małych firm czy indywidualnych przedsiębiorców, których współczynnik powodzenia przy podejmowaniu nowych zamierzeń jest na tyle wysoki, by poddać w wątpliwość powszechną opinię o dużym ryzyku związanym z przedsiębiorczością. Niepowodzenia zaś wynikają często z nieznajomości filozofii i polityki

---

<sup>4</sup> P. F. Drucker: *Natchnienie i fart ...* op. cit., s. 37.

przedsiębiorczości, często także z braku znajomości elementarnych zasad przedsiębiorczości (np. chęć wzbogacenia się w krótkim czasie, czy zbytne liczenie na sprzyjający zbieg okoliczności).

W literaturze naukowej przedsiębiorczość i innowacje odnosi się zazwyczaj do sfery gospodarczej. I chociaż z niej się wywodzą to odnoszą się do wszystkich działań ludzi poza tymi, które określić można raczej jako egzystencjalne niż społeczne. Przy czym w jednych sferach są one bardziej złożone, trudniejsze, nie zawsze dające wymierne efekty w innych mniej.

### **Wybrane psychologiczne i edukacyjne aspekty przedsiębiorczości**

Przytoczone wcześniej definicje określały przedsiębiorczość jako swoisty sposób zachowania się człowieka, wskazywały również na cechy umożliwiające takie zachowanie. Przedsiębiorczość można więc analizować również w aspekcie psychologicznym – interpretując zjawiska ekonomiczne i społeczne jako pochodne cech psychicznych człowieka. Tego typu podejście ma na celu uwypuklenie różnic między potrzebami, motywami działania osób przedsiębiorczych i zwyczajnych *homo economicus*. Ludzie o predyspozycjach przedsiębiorczych charakteryzują się potrzebami wyższego rzędu, podejmują działania o charakterze transgresyjnym, ukierunkowane i podtrzymywane motywacją heterostatyczną (wzrostową), co oznacza, iż osiągnięcie celu nie prowadzi do nasycenia (zadowolenia), ale podtrzymuje, a nawet podwyższa siłę motywacji<sup>5</sup>. Psychikę przedsiębiorcy można określić jako niehedonistyczną, tj. taką która nie przyjmuje łatwo maksymalizowania przyjemności i minimalizowania przykrości w zaspokajaniu potrzeb zgodnie z tradycyjnym motywem rządzącym *homo economicus*<sup>6</sup>.

Przedsiębiorca odznacza się potrzebą osiągnięć, otwartością na innowacje, zdolnością łamania zwyczajów i tradycji, umiejętnością wykorzystywania szans i zagrożeń, umiejętnością korzystania z odkryć naukowych i wynalazków, które ma do dyspozycji, dynamicznością i elastycznością. Wśród cech którymi odznacza się przedsiębiorca najistotniejszą wydaje się skłonność do pokonywania różnego typu trudności, przełamywania oporów i barier. Mogą to być trudności natury obiektywnej – niepewność uzyskania oczekiwanych efektów i trudności natury subiektywnej – przewycięzania przyzwyczajzeń, rutyny utrudniających twórcze, nieszablonowe myślenie. Do pokonywania tych trudności niezbędne jest posiadanie takich cech, jak: niezachwiana wiara w realne możliwości zrealizowania nowego przedsięwzięcia, wyobraźnia, posługiwanie się intuicją przy podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności itp.

Przedsiębiorca musi niejednokrotnie przewycięzać opory natury społecznej. Jego działania bowiem naruszają przyjęte normy, systemy wartości

---

<sup>5</sup> J. Koziński: Koncepcja psychologiczna człowieka. PIW, Warszawa 1980.

<sup>6</sup> H. Bergson, J. Wojnar: Świadomość i życie. WP, Warszawa 1985.

i mogą zagrażać czyimś interesom. Dlatego też działania przedsiębiorcze nie zawsze uzyskują akceptację społeczności lokalnej, nie mówiąc już o naturalnych reakcjach ze strony zagrożonej konkurencji.

Wśród przedsiębiorców wyróżnić można takich, którymi kieruje pragnienie zdobywania i pomnażania zasobów, okazanie swojej wyższości nad innymi i takich, którzy odczuwają radość tworzenia, a w pokonywaniu trudności udowadniają własne umiejętności, możliwości, wartość i energię.

Popularność przedsiębiorczości jako kategorii o charakterze interdyscyplinarnym nie idzie w parze ze znajomością jej istoty. Konsekwencją tego jest wiele rozczarowań u osób, które powodowane przekonaniem o łatwości bycia przedsiębiorczym, podjęły ryzyko realizacji jakiegoś przedsięwzięcia i zostały negatywnie zweryfikowane przez rynek. Czy można uczyć i doskonalić przedsiębiorczość? Pytanie to można uznać za retoryczne, ponieważ powstaje coraz więcej szkół przedsiębiorczości i biznesu. Czy jednak metody wykorzystywane w nich są wystarczająco skutecznym narzędziem w uczeniu przedsiębiorczości? Kiedy należy rozpocząć edukację przedsiębiorczości? Nie będzie chyba błędna teza, iż kształtowanie człowieka przedsiębiorczego, innowacyjnego powinno się rozpocząć w okresie młodości a nawet dzieciństwa, zaś w późniejszych okresach życia powinno być stymulowane, doskonałe, wspomagane. Jest to zadanie zarówno dla szkół, jak i pozaszkolnych form kształcenia i doskonalenia ludzi dorosłych.

Przez wiele wieków system oświaty szkolnej nastawiony był bardziej na przekazywanie gotowych wiadomości, aniżeli kształtowanie człowieka otwartego na zmiany innowacyjne, bardziej na kształcenie człowieka „oświeconego” aniżeli „przedsiębiorczego”. Taka koncepcja kształcenia staje się szczególnie nieprzydatna w środowisku zmiennym, ruchomym i dynamicznym, w którym przystosowanie i rozwój polegają nie na stosowaniu gotowej wiedzy, ale na rozwiązywaniu pojawiających się stale nowych problemów i przewidywaniu sytuacji problemowych.

Problem uczenia przedsiębiorczości jest bardzo złożony i nie ogranicza się do tego, jak założyć i prowadzić własną firmę. Zasadniczym celem działań edukacyjnych powinno więc być kształtowanie postawy badawczej, a więc pewnej trwałej tendencji do poszukiwania i analizowania problemów oraz samodzielnego ich rozwiązywania. Szczególnie ważne jest wykształcenie u potencjonalnego odbiorcy specyficznego sposobu wykorzystania jego własnej wyobraźni. Chodzi także o umiejętność poprawnej weryfikacji swoich „rewelacyjnych” często pomysłów, a następnie relatywnie szybkiej ich realizacji w postaci nowego przedsięwzięcia. Kształcenie ku przedsiębiorczości, niezależnie od dziedziny w której realizowane jest czy będzie nowe przedsięwzięcie, powinno uwzględniać:

- poznanie i zrozumienie istoty zarządzania i przedsiębiorczości,
- umiejętność odkrywania możliwości realizacji nowych przedsięwzięć,
- możliwości stymulowania i pobudzania, kreatywnego myślenia i działania,

- skuteczne docieranie do źródeł finansowania przedsięwzięć,
- umiejętność docierania do różnych źródeł informacji i ich wykorzystywania w podejmowaniu decyzji,
- opanowanie technik analitycznych, szczególnie tych związanych z niepewnością i ryzykiem, umiejętności analizy sytuacji i tworzenia planu działania.

### **Przejawy przedsiębiorczych zachowań na terenach wiejskich**

Do przeszłości dzisiaj już należy utożsamianie wsi z rolnictwem. I chociaż w dalszym ciągu rolnictwo jest dominującym kierunkiem działalności na terenach wiejskich to coraz wyraźniej zaznacza się ich wielofunkcyjny charakter. Obok rolnictwa rozwija się inne pozarolnicze rodzaje działalności podejmowane bądź to przez rolników, bądź innych mieszkańców wsi nie związanych z rolnictwem, bądź osoby spoza wsi lokujące swój kapitał w rozwój firm o charakterze produkcyjnym, usługowym, handlowym, oświatowo-kulturalnym na terenach wiejskich

Przedsiębiorczość rolników jest wytworem historycznym. Rolnicy zawsze przejawiali pewne elementy działań charakterystycznych dla przedsiębiorczości. Wynikały one ze specyfikacji zawodu rolniczego, gospodarstwa rodzinnego i wiejskiej społeczności lokalnej, poprzez pryzmat których należy analizować zjawisko przedsiębiorczości na wsi. W swojej większości zawsze przejawiali takie cechy, jak: samodzielność, niezależność, stanowczość (przeradzająca się często w upór), umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość. Decyzje podejmowali najczęściej w warunkach niepewności (niepewność warunków atmosferycznych, niejasność co do perspektyw istnienia gospodarstw rodzinnych szczególnie w pierwszych latach tzw. władzy ludowej, brak pewności i możliwość uzyskania niezbędnych środków do produkcji w latach 70. i 80.).

Jednakże w różnych okresach czasu istniały odmienne warunki i możliwości ujawniania się cech i zachowań przedsiębiorczych. W okresie międzywojennym przedsiębiorczością odznaczała się znaczna część ziemian i postępowych włościan, którzy próbowali zaszczepić ducha racjonalizmu u szerokich mas chłopstwa. Inicjatywy te wspierane były przez inteligencję (księża, nauczyciele, lekarze). Najistotniejszą jednak rolę w szerzeniu oświaty na wsi i wprowadzaniu postępu do gospodarstw chłopskich odegrał system agronomii społecznej. Działalność służb rolnych, rozwijanie form i metod pracy zmierzających do kształtowania czynnych postaw zarówno producentów jak i działaczy wiejskich, funkcjonowanie szkół w ścisłym powiązaniu ze środowiskiem wiejskim, budowanie rozległego zaplecza społeczno-gospodarczego i kulturalnego na wsi m.in. w postaci spółdzielczości wiejskiej, różnych organizacji młodzieżowych, kół gospodyń wiejskich to główne elementy ówczesnego systemu agronomii społecznej. Ich rozwijaniu przyświecała zasada, że człowiek jest

podmiotem oddziaływań, a rozwój jego osobowości największym zadaniem. Powołanie towarzystw kredytowych, banków spółdzielczych, tworzenie kas kredytowo-pożyczkowych miało stworzyć możliwości finansowe dla postępowych zmian dokonywanych w gospodarstwach chłopskich.

Przeprowadzenie reformy doprowadziło do parcelacji prężnie działających majątków i wyeliminowanie z rolnictwa grupy postępowych ziemian.

Lansowana idea kolektywizacji rolnictwa spowodowała zagrożenie bytu gospodarstw chłopskich. Niepewność istnienia gospodarstw rodzinnych, brak perspektyw na przyszłość, powodowała u jednych poczucie beznadziejności, u innych wzmogła aktywność, zaradność i wolę walki o utrzymanie gospodarstw, u jeszcze innych migrację ze wsi i podejmowanie pracy w tworzącym się przemyśle. Wieś opuszczali ludzie młodzi, ambitni o najwyższych aspiracjach, nie obawiający się zmian, traktujący je jako okazję do „awansu społecznego”. W wyniku nasilającej się migracji wieś i rolnictwo straciło w tym czasie najwartościowszy potencjał ludzki.

Podstawową barierą dla upowszechniania pojawiających się w tym czasie wielu innowacji technicznych (ciągniki, kombajny, nawozy, chemiczne środki ochrony roślin) i biologicznych stanowił niski poziom kwalifikacji i świadomości ludności rolniczej, a także trudności komunikacyjne (słaby jeszcze w tym czasie rozwój środków komunikowania masowego).

Rozwój szkolnictwa rolniczego, wzmożona praca z dorosłymi w różnych formach pozaszkolnej oświaty rolniczej, wsparta oddziaływaniami doradczymi instruktorów rolnych okazała się skuteczna na miarę ówczesnych potrzeb, pomimo że ekonomiczne i polityczne warunki rozwoju rolnictwa nie były sprzyjające rozwojowi gospodarstw rodzinnych.

W latach 70. popyt na innowacje zaczął już wyprzedzać ich podaż. Niedostateczne tempo rozwoju przemysłu pracującego na rzecz rolnictwa nie stwarzało jednakże materialnego zaplecza dla unowocześnienia gospodarstw rolnych. W tym mniej więcej czasie pojawiło się na wsi pojęcie przedsiębiorczości. Jednakże często miało ono ówczesnie nieco inny, „wypaczony” sens – określono nim rolników energicznych, zaradnych, przebiegłych mających często powiązania z przedstawicielami lokalnej władzy i przez to preferencje w uzyskaniu potrzebnych środków.

Do końca lat 80. wprowadzane innowacje dotyczyły głównie rozwiązań technologicznych i częściowo organizacyjnych. Protekcyjna polityka wobec wsi i rolnictwa z lat 70. i 80. nie wymagała podejmowania szerszych inicjatyw ze strony rolników. Byli oni głównie producentami żywności a nie menedżerami. Duży popyt na żywność wymagał intensyfikacji produkcji. Wytworzone produkty znajdowały nabywców. Wysokie ich ceny przy dotowanych przez państwo środkach produkcji sprawiały, iż rolnik nie musiał dbać o jakość produktów. Uzyskiwany dochód pozwalał bowiem zapewnić godziwy byt rodziny rolniczej. Bardziej otwarci na postęp wprowadzali głębsze zmiany natury organizacyjnej –

ukierunkowując produkcję czy wprowadzając ekologiczne sposoby gospodarowania. Większość jednak rolników nie przejawiała działań innowacyjnych i przedsiębiorczych

Przejsie od gospodarki centralnie planowanej do rynkowej postawiło wieś i rolnictwo w całkowicie nowej sytuacji. Niepewność cen, spadek popytu na żywność, liberalizacja handlu zagranicznego, likwidacja dotacji do środków produkcji pochodzenia przemysłowego oraz wzrost ich cen, drogi kredyt to tylko niektóre makroekonomiczne warunki, do których rolnictwo musiało się dostosować. Trudności większości gospodarstw rodzinnych w przystosowaniu się do zmienionych warunków ekonomicznych w połączeniu z recesją gospodarczą i wzrostem bezrobocia w mieście, a w konsekwencji utratą pracy przez wielu chłopów-robotników spowodowały znaczne pogorszenie sytuacji materialnej większości rodzin rolniczych. Towarzyszyło temu jawne i ukryte bezrobocie na wsi.

Dokonujące się zmiany zaskoczyły wielu rolników, a także decydentów różnych szczebli, skomplikowały znacznie proces zarządzania gospodarstwem. Jednocześnie u części rolników wyzwoliły inicjatywy w poszukiwaniu sposobów pokonywania pojawiających się problemów. Ta grupa rolników nie czekała biernie na pomoc z zewnątrz, świadoma tego, że dla zapewnienia odpowiedniego standardu życia ich rodzin niezbędne staje się dokonywanie radykalnych często zmian. Byli to z reguły młodszy wiekiem rolnicy, lepiej wykształceni aniżeli ich poprzednicy. Także właściwa młodym ludziom przedsiębiorczość gwarantowała skuteczniejsze przystosowanie do potrzeb rynku. Potwierdzeniem tego jest analiza dynamiki zasobów czynników produkcji wskazująca, iż w coraz większym stopniu zasoby ziemi i produkcji koncentrują się w gospodarstwach większych obszarowo, prowadzonych przez młodszy wiekiem rolników. Są to gospodarstwa rozwojowe, posiadające wszystkie cechy przedsiębiorstw.

Innym przejawem przedsiębiorczości rolniczej jest zrzeszenie się rolników w grupy producenckie. Obok przedsiębiorczości indywidualnej kształtuje się więc na wsi przedsiębiorczość zespołowa rolników, będąca jednocześnie przykładem integracji poziomej w agrobiznesie. Zrzeszenia się rolników w grupy producenckie przewyższa ograniczone możliwości działania pojedynczego rolnika na rynku wynikające m.in. z: niewielkiego obszaru gospodarstwa, małej towarowości, trudności ze zbytem produktów rolnych, brakiem dostępu do informacji i znajomości rynku, ograniczonych umiejętności działania na rynku oraz możliwości jego kształtowania. Charakterystyczną rzeczą jest, iż łączenie się producentów w grupy towarzyszy zawsze systemowi rynkowemu (przykładem są doświadczenia innych krajów europejskich), co podkreśla słabość indywidualnych producentów rolnych w tym systemie.

Kolejnym przejawem przedsiębiorczości rolników jest poszukiwanie przez nich nowych pozarolniczych źródeł dochodu, umożliwiających polepszenie warunków życia rodzin i dalszy rozwój gospodarstwa. Obok przedsiębiorczości



rolniczej, typowej dla zawodu rolniczego, pojawiła się na wsi przedsiębiorczość pozarolnicza.

Problemem rozwoju pozarolniczej przedsiębiorczości rolników wystąpił na szerszą skalę w latach 90. Pojawił się on w następstwie dokonujących się przemian społeczno-gospodarczych kraju, których konsekwencją było znaczne zubożenie ludności rolniczej oraz nasilające się jawne i ukryte bezrobocie na wsi. Podejmując próby przeciwdziałania tym negatywnym zjawiskom część rolników zdecydowała się na rozszerzenie działalności rolniczej o takie nowe formy gospodarowania, jak: handel, usługi, przetwórstwo, działalność agroturystyczna i inne. Działalność nierolnicza prowadzona jest z wykorzystaniem zasobów gospodarstw rolnych i ma charakter dywersyfikacji gospodarstw, bądź nie jest związana z gospodarstwem rolnym. W 2007 r. 115,2 tys. gospodarstw rolnych (4,8% ogółu gospodarstw prowadzących działalność rolniczą) prowadziło jednocześnie działalność gospodarczą inną niż rolnicza związaną z gospodarstwem rolnym. Wśród rodzajów działalności nierolniczej na pierwszy plan wysuwają się usługi z wykorzystaniem własnego sprzętu, w dalszej kolejności: agroturystyka i wynajem pokoi, akwakultura, przetwarzanie drewna, przetwórstwo produktów rolnych, rękodzieło, wytwarzanie energii odnawialnej na rynek i inne.<sup>7</sup>

Kolejna kategoria przedsiębiorców to mieszkańcy wsi nie będący właścicielami i nie związani z gospodarstwem rolnym, a także osoby zamieszkałe poza wsią, które lokują swój kapitał w tworzenie nowych firm na terenach wiejskich.

Wszystkie te inicjatywy zgodne są z koncepcją wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich, wszystkie one noszą znamiona działań przedsiębiorczych. Podejmowane działania mają różny charakter i różny stan zaawansowania w układzie przestrzennym, różne jest też w nich natężenie cech charakterystycznych dla przedsiębiorczości. Jedne z nich podejmowane są przez osoby o postawie kreatywnej, które same poszukują nowych rozwiązań, bądź je tworzą. Ich działania, w których przedsiębiorczość jest normą, nie ograniczają się do pojedynczych innowacji, ale zarządzają firmą w sposób innowacyjny<sup>8</sup>. Inni ograniczają się do pojedynczych, niewielkich zmian innowacyjnych mających najczęściej charakter imitacji. Jeszcze inni prowadzą firmy, ale nie dokonują żadnych zmian, które można by było określić jako innowacyjne. Wynika z tego, iż nie każdy prowadzący działalność gospodarczą jest człowiekiem przedsiębiorczym w pełnym znaczeniu tego pojęcia. Przedsiębiorczość bowiem przejawia się nie tylko w samym fakcie prowadzenia firmy, ale też w sposobie jej zarządzania. Aby firma mogła prosperować musi się rozwijać, a to jest możliwe tylko dzięki

---

<sup>7</sup> Charakterystyka gospodarstw rolnych w 2007 r. GUS, Warszawa 2008, s. 162-163.

<sup>8</sup> Zarządzanie innowacyjne stanowi mechanizm tworzenia, rozwijania i promowania nowych pomysłów i rozwiązań oraz zapewnia przedsiębiorstwu stałą, a nie okazjonalną działalność proinnowacyjną, ułatwiającą szybkie i elastyczne reagowanie na sygnały wyzwania rynku. J. Penc: Strategia zarządzania. T. II. Wydaw. PLACET, Warszawa 1995, s. 79.

innowacjom. Tylko przedsiębiorcy posługujący się innowacją jako narzędziem doskonalenia swojej działalności są w stanie sprostać wymogom związanym z funkcjonowaniem firmy w szybko zmieniającym się otoczeniu.

### **Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce i w UE**

Jednym z sukcesów polskiej transformacji gospodarczej w początkowej fazie był dynamiczny i szybki rozwój przedsiębiorstw, co doprowadziło w ciągu kilku lat do powstania sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Największy przyrost MŚP odnotowano w latach 90. – np. w 1996 r. ich liczba wynosiła 2,4 mln. Według danych GUS w Polsce w 2007 r. zarejestrowanych w REGON było 3,79 mln MŚP, z czego 3,6 mln mikroprzedsiębiorstw, 159,4 tys. przedsiębiorstw małych, 30,2 tys. przedsiębiorstw średnich i 5,5 tys. przedsiębiorstw dużych. Strukturę przedsiębiorstw według klas wielkości przedstawiono w tabeli 1.

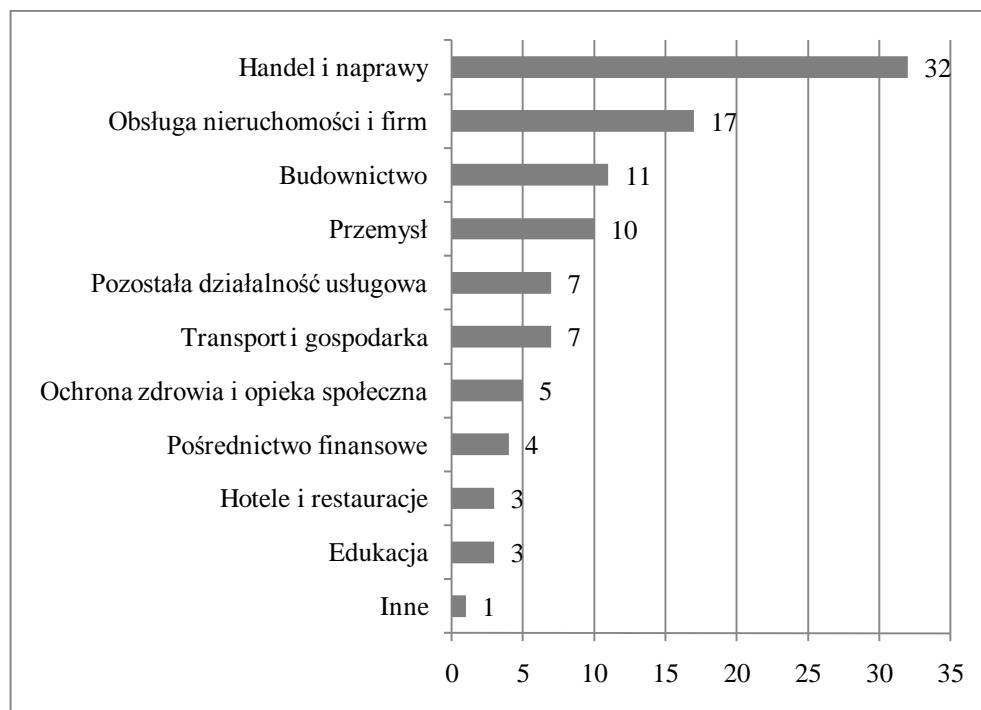
Tabela 1. Struktura liczby przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON według klas wielkości w latach 2003-2007 (w %)

Lata	0-9	10 - 49	50 - 249	>249
2003	95,04	3,97	0,83	0,17
2004	94,96	4,06	0,82	0,16
2005	94,88	4,16	0,81	0,15
2006	94,87	4,18	0,81	0,15
2007	94,86	4,20	0,80	0,14

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

W latach 2003-2007 najszybszy trend wzrostowy zanotowano wśród przedsiębiorstw małych, zatrudniających 10-49 osób. W przypadku pozostałych grup przedsiębiorstw zaobserwowano w badanym okresie niewielkie, lecz utrzymujące się w czasie trendy spadkowe.

Strukturę MŚP zarejestrowanych według sekcji PKD w 2007 r. przedstawiono na wykresie 1.



Wykres 1. Struktura MŚP zarejestrowanych według sekcji PKD w 2007 r. (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

Najwięcej podmiotów sektora przedsiębiorstw funkcjonowało w sekcji G – Handel i naprawy (32%). Wyraźnie mniej liczne były pozostałe sekcje. Na drugim miejscu pod względem liczby przedsiębiorstw uplasowała się sekcja K – Obsługa nieruchomości i firm (17%), następnie sekcja F – Budownictwo (11%) oraz sekcja CDE – Przemysł (10%). Udział pozostałych sekcji nie był znaczący.

Polska gospodarka – szczególnie na obszarach wiejskich – jest zdominowana liczebnie przez bardzo małe przedsiębiorstwa, które w terminologii ekonomicznej nazywa się mikroprzedsiębiorstwami. Za takie uznaje się te firmy, które zatrudniają od 0 (gdy w firmie pracuje tylko jej właściciel wspomagany ewentualnie przez członków rodziny) do maksimum 9 osób. Działających mikroprzedsiębiorstw w Polsce w 2006 r. było 1,64 mln, co stanowiło 96,0% wszystkich aktywnych firm, czyli takich, które nie tylko były zarejestrowane, ale też faktycznie działały<sup>9</sup>. Według danych PARP za 2007r. wynika, że najwięcej

<sup>9</sup> E. Balcerowicz: Mikroprzedsiębiorstwa w Polsce na tle Unii Europejskiej. [w:] Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008. Red. naukowa A. Żołnierski. Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2009, s. 63.

pracowników zatrudniały przedsiębiorstwa małe (2,97 mln) i przedsiębiorstwa duże (2,29 mln).

Rozwój sektora MŚP sprawił, iż polska gospodarka zaczęła pod względem struktury własności upodabniać się do rozwiniętych gospodarek rynkowych, w których MŚP są podstawowymi czynnikami rozwoju gospodarczego oraz głównymi pracodawcami.

W 2005 r. w krajach członkowskich UE – 91,8% firm zatrudniało do 9 osób, 6,9% od 10 do 49 pracowników, 1,1% od 50 do 249 a tylko 0,2% firm ponad 499 osób. Najwięcej miejsc pracy tworzyły tam przedsiębiorstwa bardzo duże (41,7 mln) i mikroprzedsiębiorstwa (37, 5 mln)<sup>10</sup>.

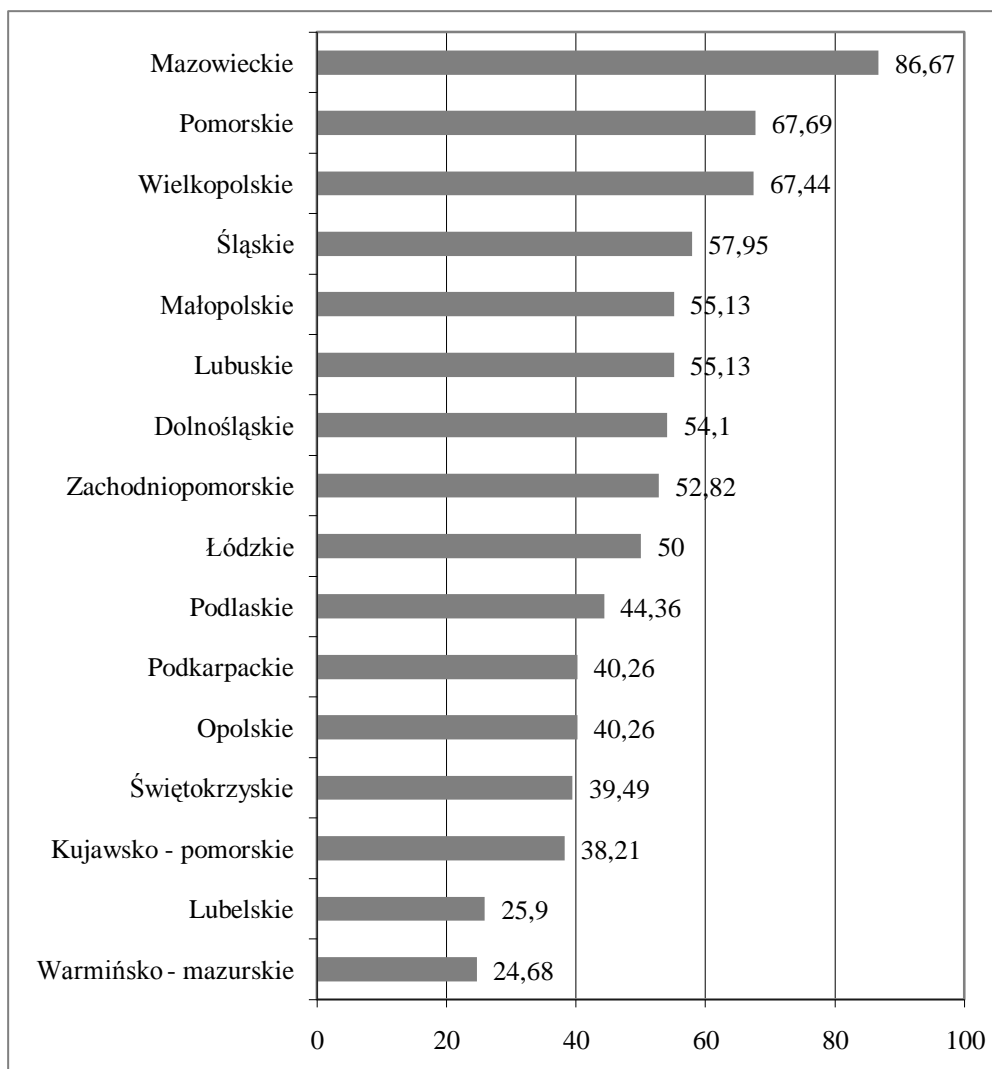
Aby ocenić poziom rozwoju przedsiębiorczości w różnych regionach Polski posłużono się syntetycznym wskaźnikiem. W artykule przedstawiono syntetyczny wskaźnik odnoszący się do sytuacji w 2007r. a sporządzony na podstawie miejsca regionu w 26 podrankingach województw. W jego konstrukcji uwzględniono następujące wskaźniki:

- liczba przedsiębiorstw aktywnych na 1000 mieszkańców (przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie),
- liczba pracujących na aktywny podmiot mikro, mały i średni,
- pracujący w przedsiębiorstwach aktywnych (mikro, małych i średnich) na 1000 mieszkańców,
- przychody na aktywne przedsiębiorstwo mikro, małe i średnie,
- przychody na pracującego w aktywnej firmie mikro, małej i średniej,
- udział kosztów w przychodach w aktywnych przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich,
- przeciętne wynagrodzenie w przedsiębiorstwach aktywnych małych i średnich,
- nakłady inwestycyjne na mikro, małe i średnie przedsiębiorstwo aktywne,
- nakłady inwestycyjne na pracującego w aktywnym przedsiębiorstwie mikro, małym i średnim.

O wartości wskaźnika decydował poziom zrealizowania przez region maksymalnego wyniku, czyli zajęcia pierwszego miejsca we wszystkich podrankingach. Poziom przedsiębiorczości w regionach przedstawiono na wykresie 2.

---

<sup>10</sup> E. Balcerowicz: op. cit., s. 66.



Wykres 2. Poziom przedsiębiorczości w regionach w 2007 r. – wskaźnik syntetyczny

Źródło: D. Węclawska, P. Zadura-Lichota, M. Wasilewska: Podsumowanie - wskaźnik syntetyczny. [w:] Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008. Red. naukowa A. Żołnierski. Wydaw. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2009, s. 216

Liderem rankingu w 2007 r. było województwo mazowieckie, na drugim miejscu uplasowało się województwo pomorskie (prawie 68% szans na bycie liderem), bardzo zbliżony wynik miało również województwo wielkopolskie. Najmniejsze szanse na zajęcie pierwszych miejsc we wszystkich rankingach zrealizowały województwa warmińsko – mazurskie i lubelskie.

## **Instytucjonalne wsparcie rozwoju przedsiębiorczości**

Proces rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich jest w ogromnej mierze uzależniony od wspierania przez działania państwa i władze samorządowe.

Ranga przedsiębiorczości w rozwoju społeczno – gospodarczym kraju sprawia, iż zajmuje ona ważne miejsce w polityce państwa i znajduje odzwierciedlenie w takich dokumentach o charakterze strategicznym, jak: Narodowy Plan Rozwoju na lata 2007-2013 (priorytet strategiczny); Strategii Rozwoju Kraju na lata 2007-2015 (priorytet 1 – wzrost konkurencyjności i innowacyjności gospodarki i priorytet 5 – rozwój obszarów wiejskich, któremu ma służyć m. in. rozwój przedsiębiorczości i aktywności pozarolniczej. Rozwój przedsiębiorczości akcentowany jest mocno także w dokumentach strategicznych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

I tak w Sektorowym Programie Operacyjnym – „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich” na lata 2004-2006 wymieniona była jako jeden z kierunków rozwoju obszarów wiejskich „tworzenie dodatkowego źródła dochodu w gospodarstwach rolnych oraz tworzenie miejsc pracy poza rolnictwem” czy w Strategii Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013.

Oprócz wymienionych kierunków działań państwa istotne znaczenie mają inicjatywy podejmowane przez samorządy lokalne. Wspieranie przedsiębiorczości koncentruje się na:

- 1) realizowaniu ustawowych obowiązków świadczenia usług publicznych wynikających z katalogu poszczególnych ustaw ustroju państwa dotyczących jednostek samorządu terytorialnego;
- 2) polityce władz samorządowych wobec sektora terytorialnego.

Instrumenty prawne wspierania przedsiębiorczości nie są szczegółowo zdefiniowane. Wynikają one z różnych norm zawartych w wielu aktach ustawodawczych. Wśród preferencyjnych narzędzi znalazły się m. in.:

- prawo do przyspieszonej amortyzacji środków trwałych,
- ulgi w podatku dochodowym dla spółek z udziałem kapitału zagranicznego prowadzących działalność gospodarczą w rejonach zagrożonych bezrobociem strukturalnym,
- ulgi podatkowe dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą z tytułu wykształcenia pracowników,
- prawo do odliczenia od dochodu wydatków inwestycyjnych, w przypadku zatrudnienia osób bezrobotnych,
- prawo (dla małych i średnich przedsiębiorstw) do poręczeń bankowych kredytów inwestycyjnych,
- preferencje przy wspieraniu z budżetu państwa restrukturyzacji przedsiębiorstw – regionalne programy restrukturyzacyjne,
- dotacje do gmin z rezerwy celowej budżetu państwa na wydatki,

- kwotowanie ze środków Funduszu Pracy na aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu (np. pożyczki dla bezrobotnych na podjęcie samodzielnej działalności gospodarczej),
- ulgi uczniowskie – ulgi podatkowe dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą z tytułu szkolenia uczniów.

Samorządy terytorialne w ramach obowiązującego prawa mogą stosować następujące działania wspierające rozwój przedsiębiorczości:

- stosowanie ulg podatkowych czy ułatwień w pozyskiwaniu lokalu lub nieruchomości,
- udzielanie gwarancji kredytowych dla jednostek podejmujących preferowane rodzaje działalności,
- wnoszenie udziałów na rzecz powstawania i rozwoju małych przedsiębiorstw, tworzenie funduszy poręczeń, inkubatorów przedsiębiorczości, parków technologicznych,
- dzierżawienie istniejących lub tworzenie obiektów produkcyjnych, handlowych, usługowych,
- zakładanie placówek badawczo – rozwojowych stymulujących procesy innowacyjne w małych przedsiębiorstwach,
- udzielanie pożyczek na sfinansowanie przedsięwzięć w sferze postępu technicznego,
- powoływanie instytucji pobudzających inicjatywy gospodarcze, w tym o charakterze semipublicznym oraz towarzystw i izb gospodarczych, instytucji wspierania inicjatyw, agencji rozwoju lokalnego i regionalnego,
- zamówienia samorządów lokalnych,
- prowadzenie przemysłanej i zorganizowanej polityki wobec inwestorów, organizacja urzędów w oparciu o zasadę kompleksowej obsługi interesanta/klienta,
- budowanie urzędów składających się na tzw. infrastrukturę biznesu,
- tworzenie sfer aktywności gospodarczej
- dbałość o wysoki poziom infrastruktury technicznej (drogi, komunikacja, oczyszczanie ścieków i zagospodarowanie odpadów, kanalizacja, media),
- podejmowanie działań promocyjnych,
- możliwe do zastosowania na wybranych obszarach instrumenty preferencyjne dla przedsiębiorców wynikające z ustawy o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu i aktów wykonawczych tej ustawy.<sup>11</sup>

Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich boryka się z różnymi problemami, dlatego tak ważne są instrumenty wspierania działalności gospodarczej ze strony samorządów. W literaturze przedmiotu ujmowane są one w pięciu grupach zagadnień:

---

<sup>11</sup> Raport o stanie MŚP w Polsce w latach 2001-2002. Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003, s. 157.

- strategię rozwoju lokalnego rozumiane jako przejaw usystematyzowanych działań władz lokalnych w celu wspierania przedsiębiorczości;
- klimat inwestycyjny, czyli działania władz lokalnych służące stymulowaniu rozwoju i aktywności przedsiębiorstw (polityka inwestycyjna, polityka podatkowa, współpraca władz lokalnych ze środowiskiem przedsiębiorców, wspomaganie rozwoju instytucji otoczenia biznesu);
- szkolenia – znacząca jest aktywność władz lokalnych w organizacji i finansowaniu różnego rodzaju szkoleń;
- sprawność instytucjonalna;
- wspieranie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw np. poprzez działania podejmowane przez samorząd lokalny w zakresie generowania popytu na lokalne usługi i produkty.<sup>12</sup>

Ważną rolę w stymulowaniu rozwoju przedsiębiorczości na wsi odgrywają ośrodki doradztwa rolniczego. Wiele takich inicjatyw o charakterze innowacyjnym i przedsiębiorczym, jak: zrzeszanie się rolników w grupy producenckie, rozwój działalności agroturystycznej czy podejmowanie ekologicznych sposobów gospodarowania niemożliwych byłoby do urzeczywistnienia bez wsparcia informacyjnego, edukacyjnego i doradczego ze strony doradców ODR.

Wysoka ranga przedsiębiorczości w rozwoju obszarów wiejskich sprawiła, że w Ustawie o jednostkach doradztwa rolniczego (Ustawa z dnia 22.10.2004, Dz. U. Nr 251) wśród zadań z zakresu doradztwa rolniczego wyodrębniono w artykule 4 prowadzenie szkoleń rolników i innych mieszkańców wsi w zakresie rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. W wielu ODR utworzone zostały działy ds. rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich.

## **Podsumowanie**

Rozwój przedsiębiorczości i transformacji na terenach wiejskich nie przebiega jednakowo na obszarze Polski. Zdeterminowany jest wieloma takimi czynnikami, jak: położenie gminy, ranga i charakter rolnictwa w rozwoju mikroregionu, stan infrastruktury, sytuacja demograficzna, zasoby kapitału, a także historycznie ukształtowanym poziomem rozwoju gospodarczego poszczególnych regionów, predyspozycjami ich mieszkańców, zasobami terenów wiejskich, takimi m.in. jak: walory krajobrazowe, zasoby naturalne, korzystne położenie względem rynku zbytu, lokalne umiejętności i tradycje.

Przedsiębiorczość znajduje się więc bezspornie pod silnym wpływem regionalnych i lokalnych uwarunkowań ekonomicznych, społecznych i instytucjonalnych. Dlatego też w jej rozwoju szczególna rola przypada władzom

---

<sup>12</sup> I. Wielewska: Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich jako efekt zrównoważonego rozwoju i jej wspieranie. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 39. Wrocław 2003, s. 70-72.



lokalnym, które powinny przejąć funkcję promotora tego rozwoju oraz stworzyć korzystny klimat sprzyjający przedsiębiorcom i przedsiębiorczości.

Wszystkie procesy przekształceniowe, dokonujące się w rolnictwie i na obszarach wiejskich w kierunku dostosowywania do wymagań rynku, a także wymagań europejskich i światowych oparte są na innowacjach. Zmienia się natomiast charakter innowacji i procesów innowacyjnych, a także tempo zmian. Innowacje w zakresie procesów dostosowawczych mają charakter systemowy, są znacznie bardziej radykalne i złożone, znacznie trudniejsze do wprowadzenia, wymagają głębszych zmian o charakterze nootycznym, a te dokonują się znacznie wolniej. Tym m.in. można tłumaczyć ostrożność i nieufność rolników do podejmowania przedsiębiorczości zespołowej.

Pomoc organizacyjna, prawna, doradcza, uproszczone procedury zachęcające do rozpoczynania działalności gospodarczej na terenach wiejskich, a ze strony państwa stworzenie dostępu do niskooprocentowanych kredytów, zmiana systemu podatkowego zachęcającego do inwestowania w prowadzony biznes z pewnością przyniesie wymierne korzyści. Pozostawienie bowiem niedoświadczonych jeszcze przedsiębiorców oddziaływaniu ostrych reguł wolnorynkowych, bez żadnego zaplecza i wsparcia finansowo-ekonomicznego, informacyjnego i organizacyjno-prawnego, przy jednocześnie znacznych obciążeniach fiskalnych i ciągle ulegającym zmianom przepisach prawnych może doprowadzić do zahamowania inicjatyw przedsiębiorczych, bez których niemożliwy będzie dalszy rozwój terenów wiejskich.

## Literatura

Balcerowicz E.: Mikroprzedsiębiorstwa w Polsce na tle Unii Europejskiej. [w:] Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008. Red. naukowa A. Żołnierski. Wydaw. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2009.

Bergson H., Wojnar J.: Świadomość i życie. WP, Warszawa 1985.

Drucker P. F.: Innowacja i przedsiębiorczość – praktyka i zasady. PWE, Warszawa 1992.

Drucker P. F.: Natchnienie i fart – czyli innowacja i przedsiębiorczość. Wydaw. Studio Emka, Warszawa 2004.

Kozielecki J.: Koncepcja psychologiczna człowieka. PIW, Warszawa 1980.

Penc J.: Strategia zarządzania. Wydaw. PLACET, Warszawa 1995.

Raport o stanie MŚP w Polsce w latach 2001–2002. Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003.

Schumpeter J.: Teoria rozwoju gospodarczego. PWN, Warszawa 1960.

Węclawska D., Zadura–Lichota P., Wasilewska M.: Podsumowanie - wskaźnik syntetyczny. [w:] Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008. Red. naukowa A. Żołnierski. Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2009.



## ROZDZIAŁ 4

### Spoleczny kontekst biznesu a rozwój przedsiębiorczości

**Ewa Jaska, Witold Skierski**

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa

Wydział Nauk Ekonomicznych

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

#### Wstęp

Współcześnie zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu budzi coraz większe zainteresowanie zarówno przedsiębiorców, jak również specjalistów ds. marketingu i public relations oraz administracji publicznej, chociaż różne formy zaangażowania biznesu w życie społeczności były obecne od dawna. Dopiero jednak na początku XXI wieku, koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu znalazła wsparcie instytucjonalne w postaci rozwiązań prawnych. Aktualnie koncepcja ta jest postrzegana jako efektywna strategia zarządzania w przedsiębiorstwie, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności danego przedsiębiorstwa, budowania reputacji i jednocześnie kształtowania korzystnych warunków dla rozwoju społecznego oraz ekonomicznego. Tworzenie przejrzystych struktur zarządzania jest niezbędnym warunkiem wdrażania polityki społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie<sup>1</sup>.

#### Istota społecznej odpowiedzialności biznesu

W celu przedstawienia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) należy przywołać różne punkty widzenia. „[...] J. McGuire przedstawiając ogólną definicję społecznej odpowiedzialności biznesu stwierdza, że korporacje ponoszą nie tylko typową dla nich odpowiedzialność ekonomiczną i prawną, ale także pewien zakres odpowiedzialności przed społeczeństwem jako całością”<sup>2</sup>. K. Davis i R. Blomstrom zauważają w społecznej odpowiedzialności biznesu obowiązek podejmowania odpowiednich działań i decyzji przez kierownictwo, które będą wpływać korzystnie na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa oraz przyczyniać się do

---

<sup>1</sup> W. Gasparski: Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu. Wydaw. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 54.

<sup>2</sup> M. Rybak: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. [w:] Etyka w biznesie. Red. naukowa M. Borkowska, J. W. Gałkowski. Wydaw. Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2002, s. 59.

ochrony dobrobytu społecznego oraz jego pomnażania. W takim ujęciu zwraca się uwagę na dwa aspekty, a mianowicie powstrzymanie się przedsiębiorstw od działań szkodliwych dla społeczeństwa, nawet jeśli działania te przynoszą dochody przedsiębiorstwu (przedsiębiorstwa powinny również prowadzić działania zmierzające do zapobiegania oraz likwidowania negatywnych zjawisk społecznych) i twórczą rolę biznesu w kreowaniu dobrobytu społecznego<sup>3</sup>. W definicji tej podkreśla się konieczność znalezienia przez przedsiębiorstwo „złotego środka” pomiędzy korzyściami społecznymi oraz osiąganiem korzyści własnych. Przedsiębiorstwo powinno postępować moralnie i etycznie w stosunku do lokalnej społeczności, pracowników oraz innych zainteresowanych osób lub grup.

Jedną z bardziej użytecznych definicji omawianego zjawiska sformułował A. B. Carroll. Autor wykorzystał model piramidy, aby wyjaśnić, jak przedsiębiorstwo osiąga prawo do pobierania zysków ze społecznego dobrobytu. Bazując na tym, stworzył czterostopniowy model społecznej odpowiedzialności, który został przedstawiony poniżej.

Rodzaje odpowiedzialności	Społeczne oczekiwania	Przykłady Wkład korporacji:
Filantropijna odpowiedzialność	POŻĄDANA przez społeczeństwo	programy wspierające społeczeństwo / edukację przez zaangażowanie na rzecz społeczności lokalnej / udoskonalania; wolontariat; unikanie wątpliwych zwyczajów; reakcje zgodne z „duchem prawa”;
Etyczna odpowiedzialność	OCZEKIWANA przez społeczeństwo	przestrzeganie prawa jest podstawą działania; działanie powyżej minimum wymaganego przez prawo; zapewnienie etycznego przywództwa; przestrzeganie prawa; trzymanie się regulacji; ochrona środowiska;
Prawna odpowiedzialność	WYMAGANA przez społeczeństwo	ochrona konsumenta; prawo regulujące stosunki pracownicze, przestrzeganie prawa antykorupcyjnego za granicą; dotrzywanie wszystkich zobowiązań kontraktowych; bycie zyskownym; maksymalizowanie dochodów ze sprzedaży;
Efektywność ekonomiczna	WYMAGANA przez społeczeństwo	minimalizowanie kosztów (administracyjnych, produkcji, marketingu, dystrybucji); podejmowanie mądrych decyzji strategicznych; dbałość o politykę podziału.

Schemat 1. Czterostopniowy model społecznej odpowiedzialności według A. B. Carroll  
Źródło: M. Rybak: op. cit., s. 69

<sup>3</sup> M. Rybak: op. cit., s. 66.

A. B. Carroll wyróżnia w swoim modelu cztery stopnie odpowiedzialności przedsiębiorstwa: odpowiedzialność ekonomiczną i prawną, której społeczeństwo wymaga, etyczną, której społeczeństwo oczekuje i filantropijną, którą społeczeństwo uważa za pożądaną<sup>4</sup>.

Podstawą piramidy jest efektywność ekonomiczna. Przedsiębiorstwo powinno być rentowne lub przynajmniej nie generować strat, gdyż w innych przypadkach rozmowa o społecznej odpowiedzialności będzie miała charakter czysto teoretyczny. Kolejnym elementem jest odpowiedzialność prawna. Przedsiębiorstwo powinno działać zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi, w których sprecyzowano co społeczeństwo uznaje za dobre, a co za złe. Odpowiedzialność etyczna mówi, co jest sprawiedliwe, właściwe i godziwe w postępowaniu przedsiębiorstwa. Na szczycie znajduje się odpowiedzialność filantropijna, która włącza przedsiębiorstwo do wspólnoty społecznej oraz obywatelskiej. Ostatni poziom odpowiedzialności oznacza działania przedsiębiorstwa na rzecz społeczeństwa w celu np. poprawy warunków bytowych, poprzez udostępnienie części środków finansowych, czasu pracowników.

J. Roberts uważa, że ze względu na: niszczenie środowiska naturalnego, nieprzestrzeganie praw człowieka, zatrudnianie dzieci, korupcję, zagrożenie życia i zdrowia oraz inne ukryte praktyki zdobywania zysku – powstanie pojęcia CSR jest próbą odpowiedzi (niekiedy pozostającą tylko w sferze PR-u) ponadnarodowych korporacji na żądania płynące z otoczenia biznesu, w tym organizacji pozarządowych wspieranych przez media<sup>5</sup>.

S. Waddock wskazuje z kolei na przesunięcia znaczenia z CSR na CC [Corporate Citizenship, korporacja jako (dobry) obywatel] w celu ukazania konstruktywnych działań. Stosowane przez ponadnarodowe organizacje praktyki obejmują dobrowolne stosowanie przez firmy odpowiedzialnego zarządzania, udział rządu w określaniu wymagań stawianych korporacjom, a także połączenie zewnętrznych standardów i zasad oraz standaryzowanej sprawozdawczości oraz wiarygodnego monitorowania rzeczywistych działań z wewnętrznym postępowaniem firmy<sup>6</sup>.

Natomiast R. A. Bucholtz twierdzi, że społeczna odpowiedzialność korporacji to:

- 1) ponoszenie przez przedsiębiorstwo odpowiedzialności przed społeczeństwem wykraczającej poza produkcję towarów i świadczenie usług z zyskiem,
- 2) służenie szerszemu kręgowi osób aniżeli sami akcjonariusze,
- 3) powiązanie przedsiębiorstw ze społeczeństwem nie tylko przez rynek,

---

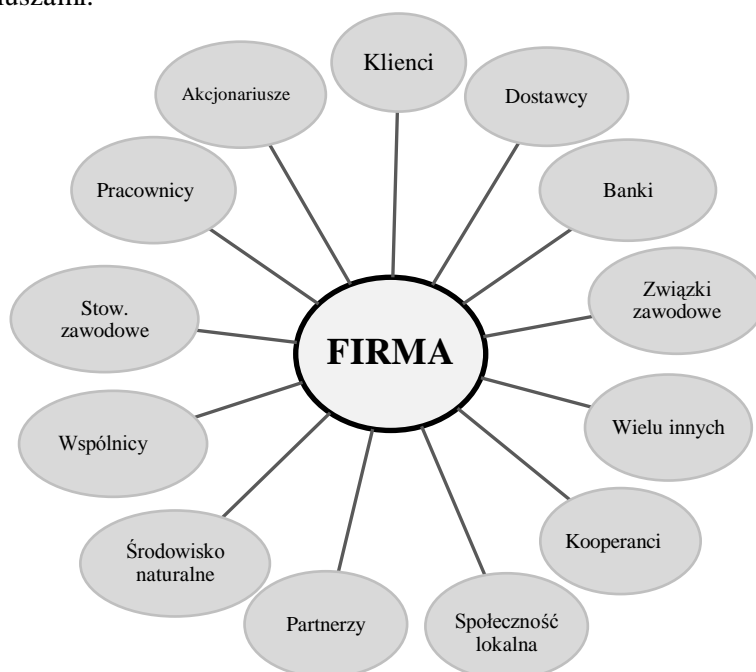
<sup>4</sup> M. Rybak: op. cit., s. 69.

<sup>5</sup> Z. Antczak: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw/biznesu. [w:] Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania. Red. naukowa E. Weiss, M. Godlewska, A. Bitkowska. Wydaw. VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008, s. 165-172.

<sup>6</sup> Tamże, s. 165-172.

4) służenie wartościom ludzkim o wyższej randze aniżeli wartości ekonomiczne<sup>7</sup>.

Pomimo tego, że przedstawione definicje opisują zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu w różnorodny sposób, to jednak zasadnym staje się uznanie jej za koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem, według której przedsiębiorstwo dąży do osiągania zysków, pomnażania produkcji oraz zdobywania nowych rynków zbytu dla swoich produktów przy jednoczesnym uwzględnieniu w swoich działaniach kwestii społecznych, ochrony środowiska oraz oczekiwań interesariuszy. Zgodnie z wyżej zaprezentowanymi definicjami, przedsiębiorstwa same, dobrowolnie decydują się dbać o czystość środowiska oraz podejmować działania mające na celu poprawę życia społeczeństwa. Firmy wypracowując coraz większe zyski i dążąc do ciągłego rozwoju przynoszą korzyści dla społeczeństwa oraz środowiska naturalnego. Kluczowym warunkiem jest tutaj stosowanie otwartych i przejrzystych praktyk gospodarczych, które bazują na przestrzeganiu prawa oraz zasad etyki. Wszelkie kontakty firmy z interesariuszami odbywają się na zasadach fair-play, bez faworyzowania żadnej z grup interesariuszy. Przedsiębiorstwo ściśle współpracuje z pracownikami oraz interesariuszami.



Schemat 2. Interesariusze przedsiębiorstwa

Źródło: W. Gasparski: op. cit., s 168

<sup>7</sup> M. Rybak: Społeczna odpowiedzialność ... op. cit., s. 56.

Okazuje się, że na firmę oddziałuje bardzo wielu różnych interesariuszy, a Ci z kolei pozostają również pod wpływem firmy. Poszczególne grupy interesu reprezentują różne oczekiwania i potrzeby w stosunku do przedsiębiorstwa:

- właściciele (oczekują dywidendy i wzrostu wartości firmy),
- pracownicy (oczekują dobrych zarobków i gwarancji zatrudnienia),
- klienci (oczekują właściwej jakości towarów oraz niskich cen),
- dostawcy, kooperanci (oczekują wysokich cen i stałości zamówień),
- społeczność lokalna (oczekuje czynnego uczestniczenia w życiu środowiska oraz rzetelnego odprowadzania podatków).

CSR może być również rozumiane jako proces poznawania oczekiwań społecznych przez firmę oraz reagowania na nie, poprzez włączanie ich w strategię zarządzania, a także bieżące kontrolowanie wpływu obranej strategii na konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz wzrost jego wartości. CSR to nie jest altruizm czy działalność charytatywna, ale dobrze zrozumiana rola, jaką odgrywa przedsiębiorstwo w społeczeństwie. Jest to wybór takich działań, które przynoszą efekty ekonomiczne poprzez wzmocnienie społeczności w obszarze, w której działa, czyli poprzez stworzenie sobie lepszych społecznych warunków funkcjonowania. CSR to przyjęcie odpowiedzialności społecznej za podjęte działania<sup>8</sup>. Przedsiębiorstwo dbając o środowisko naturalne i angażując się społecznie umacnia swoją pozycję wśród konkurencji i staje się pozytywnie postrzegane przez społeczeństwo.

### **Krótki rys historyczny społecznej odpowiedzialności biznesu**

Pierwsze wzmianki o koncepcji społecznej odpowiedzialności pojawiają się już w Biblii, w której wskazuje się na 2 zasady, do dziś uważane za podstawę CSR. Pierwszą zasadą jest dobroczynność, która nakłada na bogatych obowiązek świadczenia na rzecz potrzebujących i ubogich. Drugą zasadą jest powiernictwo, czyli nakaz postrzegania ludzi majątnych jako zarządzających dobrem w imieniu innych oraz rozdysponowujących swoje bogactwo w sposób społecznie akceptowalny. Do tej zasady odnosi się Biblijna przypowieść o talentach, która mówi, że obowiązkiem człowieka posiadającego bogactwo, jest pomnażanie tego bogactwa poprzez rozsądne inwestowanie. Będąc pełnoprawnym właścicielem majątku, jest on również powiernikiem dobra społecznego. Właściciel majątku ma zobowiązania wobec społeczeństwa, które musi wypełnić, ale pod warunkiem, że ich długofalowa realizacja przysporzy korzyści także przedsiębiorstwu.

Pierwszy moment zwrotny w rozwoju koncepcji CSR miał miejsce pod koniec XIX wieku w dobie szybkiego rozwoju wielkich spółek akcyjnych i organizacji przemysłowych w Stanach Zjednoczonych oraz innych państwach.

---

<sup>8</sup> O odpowiedzialnym biznesie i etyce - rozmowa z prof. Janiną Filek. <http://www.csinfo.org/pl> (2009.11.30).

Wtedy właśnie zaczęto się zastanawiać, czy ogromna władza skoncentrowana w rękach wielkich liderów przemysłu nie zobowiązuje ich do realizowania obowiązków wobec społeczeństwa. Do takich rozważań skłaniały same wielkie korporacje, które nadużywały swojej władzy w sposób naganny i antyspołeczny, poprzez stosowanie praktyk monopolistycznych, dyskryminacyjnej praktyki cenowej oraz uchylanie się od płacenia podatków. Takie zachowania przedsiębiorstw stały się szczególnie dotkliwe po II wojnie światowej, kiedy dominację ekonomiczną uzyskały Stany Zjednoczone. Według purytańskiej zasady – każde prawo pociąga za sobą obowiązek, również wielkie korporacje uzyskując prawo do pomnażania zysków zostały zobligowane do przyjęcia na siebie obowiązku nieszkodzenia społeczeństwu<sup>9</sup>.

Do rozwoju doktryny CSR w dużym stopniu przyczyniła się seria skandali finansowych na Wall Street, które były powiązane z licznymi przejęciami wielkich spółek akcyjnych i niezgodnym z prawem obrotem akcjami w oparciu o tajne informacje. W związku z zaistniałą sytuacją podjęto działania, w wyniku których uchwalone zostały ustawy określające relacje pomiędzy biznesem, państwem i społeczeństwem.

Następny moment zwrotny miał miejsce w latach trzydziestych XX wieku w czasie wielkiego kryzysu. Polityka Nowego Ładu (ang. *New Deal*) F. D. Roosevelta doprowadziła do wdrożenia kolejnych ustaw, których celem była ochrona inwestorów i małych przedsiębiorstw. W roku 1934 w Stanach Zjednoczonych została powołana Komisja Papierów Wartościowych i Giełdy, której celem było nadzorowanie oraz kontrolowanie sprzedaży papierów wartościowych i walka z nieuczciwymi praktykami giełdowymi.

W latach sześćdziesiątych XX wieku przedsiębiorstwa były obwiniane o spowodowanie licznych problemów społecznych i zażądano od firm ich rozwiązania, m.in. problemów ochrony środowiska. W tym okresie społeczeństwo amerykańskie wypracowało nowe normy, które mówiły o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz wyznaczały firmom granicę swobody działania – tzw. Kodeks Akceptowalnych Zachowań, który pociągał za sobą sankcje w stosunku do korporacji nie stosujących się do zaleceń.

Na kontynencie europejskim ważnym etapem było zaprezentowanie w 2002 roku przez Komisję Europejską strategii realizacji i upowszechniania praktyk odpowiedzialnego biznesu w krajach należących do Unii Europejskiej. Odpowiedzialny biznes stał się jednym z kluczowych tematów polityki gospodarczej Unii. Po opublikowaniu Zielonej Księgi zaprezentowany został nowy dokument „Strategia realizacji i upowszechniania społecznej odpowiedzialności biznesu”. Adresatem tego dokumentu są instytucje europejskie, państwa członkowskie, partnerzy społeczni, organizacje biznesowe i konsumenckie.

---

<sup>9</sup> Można spotkać się z opiniami, że korporacje amerykańskie zaczęły myśleć o kwestiach społecznych dopiero wtedy, gdy uzyskały wystarczająco duże zyski.



## Organizacje promujące koncepcję społecznej odpowiedzialności w Polsce

Koncepcja CSR w Polsce jest stosunkowo nową, ale w miarę upływu czasu oraz wzrostu świadomości właścicieli przedsiębiorstw, powoli staje się kwestią ważną i realizowaną przez wiele firm. Zainteresowanie CSR pojawiło się w Polsce wśród przedsiębiorców, specjalistów ds. marketingu i public relations, administracji państwowej w warunkach reform rynkowych, otwarcia się naszej gospodarki na rynek światowy oraz wstąpienia Polski do struktur Unii Europejskiej. Wdrażanie CSR pociąga za sobą konieczność zmiany nastawienia kadry menedżerskiej w stosunku do społecznej odpowiedzialności. „Stosunkowo słaba w Polsce znajomość światowych tendencji w zakresie społecznej odpowiedzialności, a jednocześnie konieczność poszukiwania nowych możliwości zdobywania przewagi strategicznej, stwarza niezagospodarowaną jeszcze przestrzeń dla wypracowania najlepszych strategii i standardów postępowania wobec akcjonariuszy, pracowników, konsumentów, dostawców czy przedstawicieli społeczności lokalnej oraz obrońców środowiska naturalnego”<sup>10</sup>.

Najważniejszą organizacją międzynarodową, która od wielu lat aktywnie uczestniczy w promowaniu zasad odpowiedzialności społecznej w Polsce jest Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP). W kwietniu 2001 roku, dzięki inicjatywie UNDP i Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Polska stała się pierwszym krajem europejskim, w którym zadeklarowano działania zgodne z programem UN Global Compact<sup>11</sup>. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju jest inicjatorem<sup>12</sup> wielu projektów związanych z CSR, np.:

- „Rzeczpospolita Internetowa” – projekt realizowany wspólnie przez polskie biuro UNDP i Fundację Grupy TP14,
- „Gender Index” – w ramach projektu realizowana jest przez UNDP inicjatywa szkoleniowa z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi pod hasłem „Zarządzanie firmą równych szans”,
- konferencja „Fakty i Mity” – zorganizowana pod koniec 2006 roku przez polskie biuro UNDP. Konferencja była wstępem do debaty na temat młodych osób niepełnosprawnych fizycznie w Polsce.

Wśród organizacji pozarządowych, które promują CSR w Polsce wymienić należy: Forum Odpowiedzialności Biznesu, Akademię Rozwoju Filantropii, Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, Centrum CSR.PL, Związek Pracodawców Business Centre Club i Forum Związków Zawodowych.

Forum Odpowiedzialności Biznesu (FOB) jest pierwszą organizacją, która zajmowała się zagadnieniami społecznej odpowiedzialności i która powstała w 2000 roku z inicjatywy środowisk gospodarczych, akademickich oraz

<sup>10</sup> B. Rok: Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju. Warszawa 2007, s. 20.

<sup>11</sup> Tamże, s. 26.

<sup>12</sup> We współpracy z innymi organizacjami, przedsiębiorstwami i instytucjami akademickimi.

pozarządowych. FOB skupia się na upowszechnianiu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, jako obowiązującego w Polsce standardu. Poprzez swoje działania FOB, przyczynia się do podnoszenia konkurencyjności firm, poprawiania stanu środowiska naturalnego oraz zadowolenia społecznego. Wspiera przedsiębiorstwa w budowaniu odpowiedzialności społecznej, tworzy środowisko firm zaangażowanych społecznie, pomaga wymieniać doświadczenia pomiędzy menedżerami, administracją państwową oraz organizacjami pozarządowymi. FOB poszukuje również rozwiązań w dziedzinie społecznej odpowiedzialności, adekwatnych do możliwości i potrzeb przedsiębiorstw działających w Polsce. Każdego roku organizuje Targi Dobrych Praktyk Biznesowych, monitoruje rynek oraz wydaje doroczny raport „Odpowiedzialny Biznes”. Od roku 2002 partnerem CSR Europen – organizacji, która promuje koncepcję CSR w Europie. Raporty publikowane przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu w Polsce pokazują, że priorytetowo w dziedzinie społecznej odpowiedzialności traktowane są następujące obszary:

- przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu – wszelkie działania podejmowane przez firmy, które mają na celu przeciwdziałanie biedzie oraz wykluczeniu społecznemu,
- edukacja społeczna – edukowanie społeczeństwa, mające na celu kształtowanie odpowiedzialnych postaw, zachowań oraz aktywności obywatelskiej,
- promowanie postaw przedsiębiorczości – wyrażanie potencjału przedsiębiorczości poprzez tworzenie nowych jednostek gospodarczych,
- wysoka jakość miejsc pracy – nie tylko tworzenie nowych miejsc pracy jest ważne, ale również dbanie o ich jakość. Pracownicy posiadający godne warunki pracy są lepiej zmotywowani i bardziej wydajni, niż pracownicy, którzy są pracują w warunkach gorszych<sup>13</sup>.

Natomiast Akademia Rozwoju Filantropii<sup>14</sup>, jako niezależna, niedziałająca dla zysku organizacja pozarządowa powstała w 1998 roku i od początku swojego istnienia organizuje konkurs o tytuł „Dobroczynca roku”. Działalność organizacji skupia się głównie na mniejszych firmach. Akademia Rozwoju Filantropii prowadzi działalność w 6 obszarach: rozwój społeczności lokalnych, aktywność młodzieży i osób 50+, społeczne zaangażowanie biznesu, przedsiębiorczość społeczna, filantropia indywidualna.

Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu istnieje od roku 1993 i zostało utworzone w trosce o rozwój wolontariatu oraz szeroko rozumianej aktywności obywatelskiej. Należy do europejskiej sieci VolunteerNet. Organizuje coroczną Galę Wolontariatu, podczas której są prezentowane m.in. sylwetki wolontariuszy.

---

<sup>13</sup> B. Rok: Biznes w społeczeństwie – oczekiwania i ich realizacja. [w:] Świadomość ekonomiczna przedsiębiorstwa i wizerunek biznesu. Red. naukowa L. Kolarska-Bobińska. ISP, Warszawa 2004, s. 21.

<sup>14</sup> B. Rok: Społeczna odpowiedzialność... op. cit., s. 29 oraz [www.filantropia.org.pl](http://www.filantropia.org.pl) (2009.12.16).

Aktywnie przyczynia się do budowania partnerstwa pomiędzy przedsiębiorcami, organizacjami pozarządowymi oraz instytucjami publicznymi, poprzez włączanie firm i ich pracowników w życie społeczności lokalnych.

Centrum CSR.PL<sup>15</sup> jest natomiast niezależną fundacją utworzoną w 2006 roku przez osoby prywatne. Celem organizacji jest rozwijanie i propagowanie wiedzy oraz świadomości w kwestii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wśród wszystkich grup społecznych. Zachęca reprezentantów społeczeństwa obywatelskiego do szerokiej debaty na temat CSR w Polsce. Wspiera wiele projektów edukacyjnych dla przedstawicieli małych i średnich przedsiębiorstw. CentrumCSR.PL uczestniczy również w projektach organizowanych przez środowisko akademickie.

Związek Pracodawców Business Centre Club (ZP BCC)<sup>16</sup> został utworzony w celu wspierania przedsiębiorczych Polaków. Jest największą organizacją pracodawców, w której uczestnictwo wiąże się z dużym prestiżem dla przedsiębiorstwa. Członkami ZP BCC są m.in.: instytucje finansowe i ubezpieczeniowe, firmy telekomunikacyjne, uczelnie wyższe, międzynarodowe korporacje, najwięksi polscy producenci, wydawnictwa, itd. ZP BCC dąży do rozwoju polskiej gospodarki, zwiększenia liczby miejsc pracy i pomocy przedsiębiorcom poprzez koncentrowanie się na działaniach lobbingowych. Z porad związku korzystają ministrowie, prezydenci oraz premierzy, a 249 miast posiada swoje reprezentacje w ZP BCC. Na terenie Polski znajdują się 24 przedstawicielstwa związku, zwane lożami regionalnymi, których zadaniem jest angażowanie przedsiębiorców do rozwiązywania problemów społeczności lokalnych oraz współpraca z władzami danych regionów. ZP BCC od początku swojej działalności rozwija ideę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, realizuje projekty wspierające CSR, wspiera wolontariat pracowniczy, bierze udział w debatach publicznych oraz konkursach promujących CSR. ZP BCC wierzy, że przedsiębiorcy czują się współodpowiedzialni za poprawę sytuacji w Polsce i dążą do rozwoju gospodarki wolnorynkowej oraz budowania społeczeństwa obywatelskiego. Misja organizacji to dbałość o dobry wizerunek przedsiębiorców oraz ich społeczne zaangażowanie.

Forum Związków Zawodowych (FZZ)<sup>17</sup> to niezależna centrala związkowa, która nie jest powiązana z żadnym ugrupowaniem politycznym. Organizacja powstała 31 stycznia 2002 roku w Bydgoszczy. Zrzesza ponad 400 tys. członków i obejmuje działalnością wszystkie działy gospodarki, czyli jest organizacją reprezentatywną w rozumieniu Ustawy o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i Wojewódzkich Komisjach Dialogu Społecznego. W całej Polsce znajdują się zarządy wojewódzkie i powiatowe, co dodatkowo wzmacnia pozycję forum na tych obszarach. Obecnie Forum Związków

---

<sup>15</sup> B. Rok: Społeczna odpowiedzialność... op. cit., s. 28.

<sup>16</sup> [www.bcc.org.pl/csr](http://www.bcc.org.pl/csr) (2009.12.16).

<sup>17</sup> [www.fzz.org.pl](http://www.fzz.org.pl) (2009.12.16).

Zawodowych zrzesza 79 organizacji związkowych z branż produkcyjnych, usługowych, mundurowych, służb komunalnych oraz administracji publicznej. Forum mając status rzecznika praw strony pracowniczej, bierze czynny udział w dialogu społecznym prowadzonym w ramach Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych. Forum Związków Zawodowych czynnie uczestniczy w pracach Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego (ang. *European Economic and Social Committee*), będącego organem doradczym Unii Europejskiej. Podstawowymi celami FZZ są działania na rzecz obrony praw oraz zabezpieczenia interesów społeczno-zawodowych, socjalno-bytowych, kulturowych, a także w zakresie ochrony zdrowia, emerytów, rencistów oraz środowiska pracowników.

### **Bariery we wdrażaniu CSR w Polsce**

„Choć większość szefów firm oficjalnie deklaruje, że społeczna odpowiedzialność biznesu jest niezmiernie istotnym elementem ich działalności, to tak naprawdę większość z nich wciąż widzi w nim pewien dodatkowy koszt, który po prostu wypada ponieść”<sup>18</sup>. W bardzo wielu przedsiębiorstwach, koncepcja CSR nie jest rozumiana we właściwy sposób. Menedżerowie oraz właściciele firmy nie dostrzegają w społecznej odpowiedzialności systemu podnoszącego konkurencyjność oraz zyskowność przedsiębiorstwa. Widzą tylko dodatkowy koszt, który należy ponieść, gdyż po prostu tak trzeba lub dlatego, że tak postępują inni. Oczywiście wszelkie działania związane z CSR prowadzą do kreowania pozytywnego wizerunku firmy w mediach, urzędach i wśród społeczności lokalnej, ale nie do końca realizują one koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu. Taki właśnie model jest stosowany w większości polskich firm, a przyczyn tego zjawiska należy poszukiwać w obszarze wiedzy i świadomości.

R. W. Griffin przedstawia cztery podstawowe typy poziomów świadomości przedsiębiorstw<sup>19</sup>:

- postawa oporu,
- postawa społecznego obowiązku,
- postawa społecznej reakcji,
- postawa społecznego wkładu.

Przedsiębiorstwa, które działają według zasady oporu nie interesują się rozwiązywaniem problemów społecznych. W skrajnych sytuacjach może dochodzić nawet do wypierania się przez firmy odpowiedzialności, lub nawet do ukrywania spraw, które mogą zaszkodzić przedsiębiorstwu.

---

<sup>18</sup> J. Dymowski, M. Szymańska: CSR. Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport specjalny. Warszawa 2008, s.64.

<sup>19</sup> R. W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami gospodarczymi. PWN, Warszawa 1966, s. 151-153.

Przedsiębiorstwa działające zgodnie z postawą społecznego obowiązku wyznają zasadę odpowiedzialności wyłącznie za kwestie ekonomiczne oraz prawne. Jediną odpowiedzialność postrzegają w stosunku do akcjonariuszy.

Firmy decydujące się na postawę społecznej reakcji, ponoszą odpowiedzialność za kwestie ekonomiczne, prawne oraz odpowiadają na potrzeby i oczekiwania społeczeństwa. Motywatorem do działania na rzecz społeczeństwa są dla nich naciski, sugestie społeczne. Działają tylko w odpowiedzi na bodźce ze strony społeczeństwa.

Na szczycie społecznej odpowiedzialności znajduje się postawa społecznego działania. Podstawową cechą przedsiębiorstw działających według tej postawy jest poczucie odpowiedzialności za społeczeństwo, jego byt oraz rozwój – postawa „dobrego obywatela”. Firmy nie czekają na sugestie społeczne, same poszukują możliwości działania na rzecz społeczeństwa, poprzez aktywne włączanie się w jego życie, np. stypendia dla zdolnej młodzieży pochodzącej z biednych rodzin.

Noblista w dziedzinie ekonomii, M. Friedman uważa, że podstawowym celem firmy jest pomnażanie zysków dla akcjonariuszy. Według Friedmana dyrektorzy oraz kierownictwo korporacji są powiernikami funduszy akcjonariuszy i dlatego są oni odpowiedzialni za bezpieczeństwo tych funduszy, a przede wszystkim za ich pomnażanie. Kierownictwo powinno prowadzić firmę zgodnie z wolą właścicieli, czyli zarabiać pieniądze tak duże, jak tylko są możliwe<sup>20</sup>. Friedman oprócz maksymalizowania zysków podkreśla również obowiązek przestrzegania uczciwej konkurencji rynkowej. Noblista, będący przeciwnikiem społecznej odpowiedzialności, dostrzega, że firma może dotąd istnieć w społeczeństwie, dokąd jest akceptowana przez społeczeństwo, w którym działa. Dodatkowo za postępowanie wbrew zasadom CSR, firmę mogą spotkać dodatkowe sankcje, np. strajki pracownicze, protesty konsumentów, zaprzestanie inwestycji a nawet może dojść do wycofania wkładów przez akcjonariuszy. Friedman uzasadnia swój negatywny punkt widzenia na działalność filantropijną faktem, iż organizacja jest instytucją ekonomiczną, której celem jest zarabianie pieniędzy, a nie działalność według pobudek moralnych. Stanowisko Friedmana popiera wielu innych przeciwników koncepcji CSR, którzy twierdzą, że filantropijna, charytatywna oraz społeczna działalność firmy przyczynia się do zmniejszenia efektywności przedsiębiorstwa w jego podstawowej działalności, czyli ekonomicznej. Firmy ponoszące koszty w wyniku akcji społecznych nie są w stanie skutecznie konkurować z firmami z tej samej branży, które nie działają społecznie. Spowodowane jest to oczywiście kosztami tych akcji – przedsiębiorstwa nie postępujące według CSR, mogą przeznaczyć więcej pieniędzy na działalność konkurencyjną, gdyż nie przeznaczają funduszy na finansowanie

---

<sup>20</sup> W. Gasparski: Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu. Wydaw. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 54.

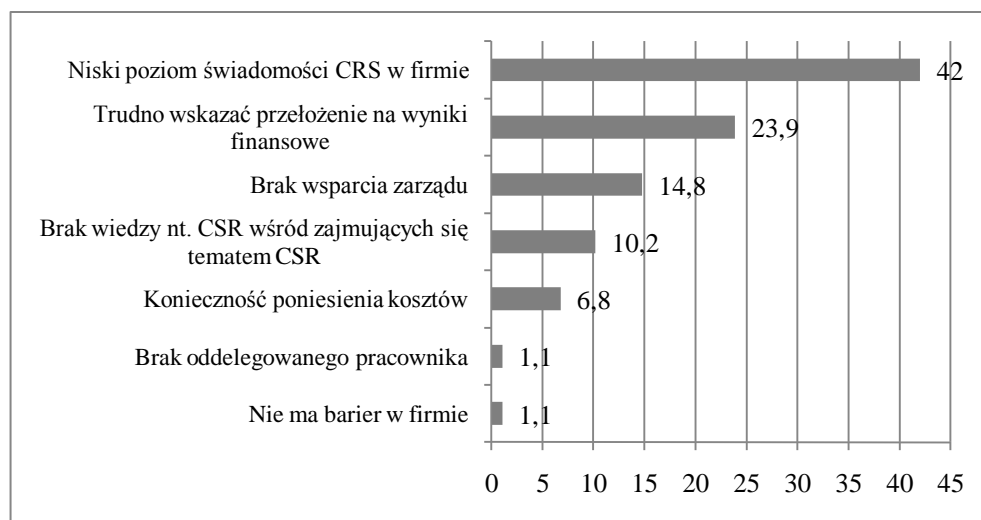
akcji społecznych. Działalność społeczna w efekcie przyczynia się do wzrostu kosztów produktów i usług, za które płaci społeczeństwo.

Friedman twierdzi także, że odpowiedzialność społeczna jest pewnego rodzaju podatkiem, który są zobligowani płacić akcjonariusze, pracownicy oraz klienci. Przedsiębiorstwo angażując się w akcje społeczne, wykorzystuje do ich finansowania środki należące do interesariuszy, którzy sami mogliby przeznaczyć część wcześniej uzyskanego zysku na cele charytatywne, jeśli tylko chcieli.

Również prof. J. Filek wymienia powody, dlaczego społeczna odpowiedzialność biznesu budzi kontrowersje<sup>21</sup>:

- jest to idea dopiero w fazie kształtowania się i dlatego powoduje bardzo dużo niejasności w rozumieniu oraz równie dużo niejasności w jej przydatności,
- koncepcja ta nie jest jeszcze dobrze znana – brakuje niezbędnej wiedzy,
- błędne rozumienie koncepcji – często jest postrzegana jako altruizm, czy konieczność poświęcania celów ekonomicznych dla celów społecznych,
- budzi również podejrzenie, że jest to idea, której celem jest osłabienie przedsiębiorczości i wolnego rynku.

Portal o społecznej odpowiedzialności biznesu (CSRinfo) przeprowadził sondę, której celem było określenie barier we wdrażaniu CSR w firmach działających na rynku polskim.



Wykres 1. Bariery we wdrażaniu CSR w polskich firmach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.csrinfo.org](http://www.csrinfo.org) (2009.12.10)

<sup>21</sup> O odpowiedzialnym biznesie i etyce - rozmowa z prof. Janiną Filek. <http://www.csrinfo.org/pl/> (2009.11.30).

Najbardziej dotkliwą barierą we wdrażaniu CSR w firmach jest niska świadomość przedsiębiorstwa na temat tej strategii. Firmy w większości nie wiedzą na czym polega koncepcja CSR i jakie przynosi korzyści dla organizacji. Ich wiedza jest nieusystematyzowana w tym temacie i nawet chcąc wprowadzić koncepcję CSR do ogólnej strategii zarządzania, nie wiedzą w jaki sposób mają to uczynić. Brak odpowiednich informacji oraz kampanii społecznych na temat zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu jest istotną barierą. Również trudności ze wskazaniem konkretnych mierników pokazujących skutki finansowe stanowią istotną przeszkodę. Przedsiębiorstwa kierując się zasadą zyskowności, starają się nie angażować w działania, które nie przynoszą bezpośrednich dochodów. Wymienione bariery – niski poziom świadomości na temat CSR oraz brak bezpośredniego przełożenia na wyniki finansowe – w ścisły sposób są ze sobą powiązane, gdyż firma, która ma niską świadomość dotyczącą CSR nie jest w stanie dostrzec korzyści, jakie niesie za sobą koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu. Oprócz tego, w niewielkim procencie polskich przedsiębiorstw spotyka się osobne stanowiska ds. CSR. Odpowiedzialna za to jest w większości kadra zarządcza danego przedsiębiorstwa – prezes, zarząd, dyrektorzy. Wiąże się to z brakiem doświadczenia w kierowaniu programami społecznymi przez organizacje.

### **Wdrażanie koncepcji CSR a rozwój przedsiębiorstwa**

Specjaliści ds. strategii marki dostrzegają, że nowi konsumenci nie są już irracjonalni i bezrefleksyjni, a ich decyzje o zakupie produktu czy usługi dokonywane są z uwzględnieniem wpływu, jaki dzięki nim wywierają na otoczenie. Ta, coraz liczniejsza grupa świadomych konsumentów określana w USA terminem LOHAS (Lifestyles Of Health And Sustainability) realizując własne potrzeby nie jest obojętna na kwestie społeczne i środowiskowe<sup>22</sup>. Ich decyzjom konsumenckim przyświeca chęć prowadzenia zdrowego trybu życia, rozwoju osobistego oraz wrażliwość na kwestie etyczne. Poprzez takie decyzje manifestują oni swoją postawę wobec firm nagradzając je lub karząc. Przykładów takich świadomych zachowań konsumentów jest bardzo wiele, także na rynku polskim. O docenieniu przez konsumentów działań na rzecz walki z problemem niedożywienia dzieci może świadczyć ogromny sukces akcji „Podziel się posiłkiem” prowadzonej od 2003 roku przez firmę „Danone”.

Przedsiębiorstwa powinny bilansować interesy firmy z interesami społecznymi albo przynajmniej nie zapominać o celach społecznych na drodze do maksymalizacji zysku<sup>23</sup>. Wdrożenie w przedsiębiorstwie koncepcji społecznej

---

<sup>22</sup> M. Piwowar: The revolution in consumer. Word and social context of a business. [in:] Communications in Business Practices. Ed. K. Krzyżanowska. Warsaw University of Life Sciences Press, Warsaw 2009, p. 54.

<sup>23</sup> M. Rybak: op. cit., s. 75.

odpowiedzialności biznesu nie ma tylko znaczenia symbolicznego, czy prestiżowego. Pociąga za sobą konkretne korzyści dla firmy, które ujawniają się jako korzyści wewnętrzne i zewnętrzne.

Korzyści zewnętrzne będące efektem wdrożenia koncepcji CSR w firmie są bardzo istotną kwestią, gdyż pokazują w jaki sposób przedsiębiorstwo jest postrzegane przez otoczenie zewnętrzne (klienci, banki, urzędy lokalne, społeczność lokalna, media, itd.). Przede wszystkim należy tu wspomnieć o budowaniu pozytywnego wizerunku firmy. Przedsiębiorstwo jest postrzegane, jako odpowiedzialne społecznie i rozumiejące swoje miejsce w społeczności lokalnej. Zbudowanie pozytywnego wizerunku może w sposób znaczny podnieść sprzedaż produktów lub usług – wg zasady „jak nas widzą, tak o nas piszą”. Budowanie relacji z mediami jest niezbędne w kreowaniu pozytywnego wizerunku. Minimum potrzebnym do wykreowania pozytywnego wizerunku w społeczeństwie stanowi odpowiednia polityka środowiskowa, a dołączenie do niej zaangażowania w problemy lokalnej społeczności dodatkowo buduje pozytywny wizerunek firmy. Pozytywny wizerunek firmy ugruntowują jej nagrody oraz wyróżnienia za osiągnięcia na polu CSR. Sprawdzony wizerunek marki daje „gwarancję jakości” obecnym wyrobom danego przedsiębiorstwa oraz produktom, które firma wyprodukuje w przyszłości.

Kolejnym argumentem za wdrożeniem koncepcji CSR jest ułatwienie firmie funkcjonowania w społeczności lokalnej. Społeczność lokalna, czyli głównie okoliczni mieszkańcy, ale również banki i urzędy lokalne, postrzegają przedsiębiorstwa odpowiedzialne społecznie w dużo lepszym świetle. Oczywistym jest, że okoliczni mieszkańcy nie będą się sprzeciwiać powstaniu w ich okolicy zakładu, który nie będzie zanieczyszczał powietrza, będzie dbał o dobrą jakość okolicznych wód. W taki sam sposób firmę odbierają banki i urzędy lokalne. Firma odpowiedzialna społecznie, której zaangażowanie jest potwierdzone licznymi nagrodami i wyróżnieniami z dziedziny społecznej odpowiedzialności, nie będzie miała problemów z uzyskaniem kredytu, dotacji europejskich na rozwój przedsiębiorstw. Władze lokalne, widząc społeczne zaangażowanie firmy, będą przychylniejsze do prowadzenia z nią wspólnych projektów, które w przyszłości będą generować zyski ekonomiczne i społeczne.

Kolejną kwestią jest zwiększenie lojalności obecnych klientów oraz pozyskanie nowych. Obecnie konsumenci w coraz większym stopniu zwracają uwagę na kwestie społeczne oraz kwestie związane z ochroną środowiska. Wzrasta nasza świadomość społeczna i nie chcemy już dążyć tylko i wyłącznie do maksymalizacji zysków, bez względu na aspekty środowiskowe i społeczne. Odchodzimy od zasady „cel uświęca środki”. Podobnie postępują klienci, którzy wiedząc, że firma jest odpowiedzialna społecznie, będą z satysfakcją kupować jej produkty lub usługi i z przyjemnością identyfikować się z nimi oraz przedsiębiorstwem. Wpływa to również na wzrost przychodów firmy. Dużym motywatorem, który przyciąga nowych klientów są nagrody i wyróżnienia



w dziedzinie społecznej odpowiedzialności. Również marketing szeptany<sup>24</sup> przyczynia się do pozyskiwania nowych klientów oraz wzrostu lojalności obecnych. W ludzkiej naturze leży wspieranie dobra i odpowiedzialnego działania.

Społeczna odpowiedzialność biznesu przyczynia się w dużym stopniu do większego uwiarygodnienia misji firmy. Każde odpowiedzialne społecznie przedsiębiorstwo powinno posiadać określoną misję. Oczywistym jest, że jeśli misja jest tylko czystą teorią, która nie jest wdrażana w życie, to firma nie zdobędzie społecznej aprobaty. Wdrażanie misji w życie potwierdzają otrzymane przez przedsiębiorstwo nagrody, wyróżnienia oraz certyfikaty.

Wzrost konkurencyjności na rynkach międzynarodowych jest kolejną korzyścią płynącą z wdrożenia CSR w firmie, która to korzyść w bardzo dużym stopniu pomaga wejść nowym przedsiębiorstwom na rynki międzynarodowe, a firmom już znajdującym się na tym rynku, pozwala skutecznie i efektywnie konkurować z innymi międzynarodowymi korporacjami z danej branży, tym bardziej że na rynkach światowych koncepcja CSR zaistniała wcześniej.

Społeczna odpowiedzialność biznesu w dużej mierze przyczynia się do wzrostu zainteresowania inwestorów. Inwestorzy zdają sobie sprawę, że pieniądze lokowane w firmy działające według założeń koncepcji CSR nie są inwestycją straconą i zwrócą się z nadwyżką.

Nie należy zapominać, że firmy odpowiedzialne społecznie mogą skorzystać z licznych odliczeń podatkowych. Są to odliczenia/ulgi podatkowe oraz środowiskowe. Dobrym przykładem jest tutaj zatrudnianie przez firmę osób posiadających stopień niepełnosprawności. Taki pracownik posiada ogromną motywację do pracy, która jest dla niego szansą na wyrwanie się kręgu odrzucenia społecznego. Dodatkowo firma odprowadza niższe składki społeczne za pracownika posiadającego stopień niepełnosprawności. Odpowiedzialność ekologiczna również wpływa na zmniejszenie kosztów. Każda firma odprowadza opłaty za tzw. korzystanie ze środowiska, czyli nieuniknione niszczenie naturalnych ekosystemów. Wysokość opłat jest uzależniona od stopnia zagrożenia, jakie dana firma powoduje dla środowiska naturalnego – dbając o środowisko przedsiębiorstwo ponosi niższe koszty z tytułu wspomnianych opłat środowiskowych.

Korzyści wewnętrzne dla przedsiębiorstwa płynące z koncepcji CSR są związane przede wszystkim z pracownikami zatrudnianymi przez firmę. Pracownicy firmy odpowiedzialnej społecznie integrują się z nią bardziej niż pracownicy firm nie działających według koncepcji CSR. Wzrasta motywacja pracowników, ich satysfakcja oraz zadowolenie z wykonywanej pracy. Czują, że tak samo jak ich firma, stają się częścią społecznej odpowiedzialności, a co za tym idzie przyczyniają się do poprawy warunków życia społeczeństwa lokalnego (do

---

<sup>24</sup> Marketing szeptany (ang. *whisper marketing*, *word of mouth marketing*) – rodzaj działalności marketingowej, której zadaniem jest przekazanie informacji marketingowej odbiorcy za pośrednictwem bezpośredniego przekazu ustnego w formie bezpośredniej dyskusji lub opowiadania.

którego oni też niewątpliwie należą), poprawy stanu środowiska naturalnego oraz wzrostu zyskowności firmy, która w sposób naturalny przekłada się na ich zarobki. Firma zyskuje silne wsparcie ze strony swoich pracowników. Są jej bardziej przychylni i rozumieją potrzebę zmian oraz innowacyjności w przedsiębiorstwie. Pracownicy stają się bardziej zaangażowani w bieżące sprawy firmy, zaczynają się interesować jej sukcesami, jak również problemami oraz starają się, w miarę swoich możliwości, poszukiwać rozwiązań powstałych problemów. Pracownicy świadomi faktu, że pracodawca liczy się z ich opinią i oceną, są bardziej zmotywowani do działania, gdyż wiedzą, że nie są tylko trybikiem w wielkiej maszynie, który można w każdej chwili zastąpić, ale stają się potężnym podzespołem złożonego mechanizmu, bez którego funkcjonowanie całości byłoby bardzo utrudnione<sup>25</sup>.

Przystawione powyżej korzyści z postępowania przedsiębiorstwa zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu nie wyczerpują wszystkich pozytywnych płynących z omawianego zagadnienia, bowiem nie można też zapominać o edukacji społecznej. Firmy przyczyniają do wzrostu świadomości społeczeństwa w kwestiach ekologicznych, ekonomicznych oraz społecznych wskutek prowadzonych kampanii społecznych. Przedsiębiorstwa, w większości przypadków, posiadają nadwyżki zasobów ekonomicznych, rzeczowych, ludzkich oraz technicznych. Nadwyżki te mogą być z powodzeniem wykorzystane do rozwiązywania lub niwelowania powstających problemów społecznych. Przykładem takiej postawy jest np. przekazywanie przez firmy sprzętu komputerowego dla szkół czy bibliotek.

Wdrożenie koncepcji CSR powoduje że, wizerunek firmy staje się bardziej pozytywny w oczach wszystkich interesariuszy, co powoduje, że społeczność lokalna patrzy na przedsiębiorstwo w przychylny sposób, banki nie boją się udzielać kredytów, dostawcy chętnie podpisują nowe kontakty a pracownicy w bardzo dużym stopniu angażują się życie firmy.

## **Uwarunkowania efektywnych działań społecznych przedsiębiorstwa**

Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa nie zawsze kończy się sukcesem. Istnieją liczne przykłady programów zaangażowanych społecznie, które nie spotkały się z zainteresowaniem konsumentów. Zastanawiając się nad przyczynami sukcesów lub porażek zaangażowań społecznych realizowanych przez przedsiębiorstwa, należy zwrócić uwagę przede wszystkim na dwie kwestie: wybór obszaru działań o charakterze CSR przez firmę oraz sposób komunikowania tych działań.

Dla powodzenia strategii CSR kluczowe znaczenie ma dobór takich przedsięwzięć społecznych, które logicznie wynikają z profilu działalności firmy.

---

<sup>25</sup> M. Rybak: op. cit., s. 75.

Jak pokazują wyniki badań przeprowadzonych przez firmę „Goodbrand”, konsumenci oczekują od przedsiębiorstw różnego typu zaangażowań społecznych w zależności od branży<sup>26</sup>. Inne są ich wymagania co do zaangażowań społecznych w przypadku np. instytucji finansowych, a inne w przypadku producentów samochodów. Zanim więc firma przystąpi do realizacji programów CSR, powinna dokładnie zbadać, jakich zaangażowań oczekują od niej konsumenci. Budując swój odpowiedzialny biznes nie należy kierować się intuicją, ani podążać za popularnymi trendami, tylko zapytać klientów o to, jakie są ich wymagania wobec firm z danej branży.

Drugą niezwykle istotną kwestią jest umiejętne komunikowanie o swoich projektach społecznych i środowiskowych, bowiem pozwala to optymalizować korzyści wynikające ze społecznych zaangażowań firmy. Właściwa komunikacja zaangażowań społecznych może wpłynąć pozytywnie na poziom sprzedaży, zwiększyć lojalność i satysfakcję klientów oraz poprawić reputację firmy. Ma też niebagatelne znaczenie dla motywacji i zadowolenia pracowników oraz relacji ze społecznościami lokalnymi i administracją. Aby jednak osiągnięcie wszystkich tych korzyści było możliwe, niezwykle ważne jest, by dostosować komunikację do różnych grup odbiorców, natomiast polskie firmy wciąż mają poważny problem z komunikowaniem w sposób efektywny swoich społecznych zaangażowań. Nadal panuje przekonanie wśród polskich przedsiębiorców, że chwalenie się działaniami społecznymi jest niestosowne. W dodatku, panuje przekonanie, że podejmowanie przez firmę działań społecznych, które mają na celu także zysk firmy, jest działaniem moralnie wątpliwym. CSR zakłada natomiast otwarte mówienie o korzyściach, jakie ze społecznego zaangażowania firm płynie dla obydwu podmiotów: społeczeństwa i samej firmy.

W Polsce, przedsiębiorstwa komunikują swoje zaangażowania społeczne zazwyczaj w formie raportów. Zdarza się wręcz, że fakt wydawania raportu jest traktowany jako synonim posiadania strategii CSR przez daną firmę. Oczywiście, raport CSR jest narzędziem komunikacyjnym, pełni także istotną rolę przy weryfikowaniu efektywności społecznych zaangażowań firmy, pozwala na dokonywanie porównań z osiągnięciami innych firm. Należy jednak pamiętać, że do raportów docierają tylko nieliczni interesariusze firmy, ci najbardziej zainteresowani jej społeczną aktywnością. Większość z nich w ogóle nie wie o istnieniu takich dokumentów, a co więcej, nie zamierza poświęcać swojego czasu na studiowanie kilkudziesięciostronicowych raportów.

W jaki sposób najłatwiej dotrzeć do konsumenta ze swoim społecznym przesłaniem? Według danych Natural Marketing Institute, preferowaną formą zdobywania informacji o społecznych inicjatywach podejmowanych przez firmy są newsy pojawiające się w mediach<sup>27</sup>. Istotną rolę odgrywa także dostępność takich informacji na stronach internetowych firm. Należy więc zadbać o to by były one

---

<sup>26</sup> M. Piwowar: op. cit., s. 56.

<sup>27</sup> [www.nmisolutions.com/reports](http://www.nmisolutions.com/reports).

zebrane w jednym miejscu na stronach internetowych, tak żeby ułatwić ich dostępność. Firmy, dla których społeczne zaangażowanie odgrywa szczególnie istotną rolę w strategii zarządzania decydują się nawet na tworzenie oddzielnych stron internetowych dedykowanych właśnie zaangażowaniom społecznym. Dobrym przykładem takiego podejścia do komunikacji CSR jest strona firmy „Cadbury”, powstająca przy dużym udziale konsumentów i mająca charakter pamiętnika z wpisami różnych grup interesariuszy.

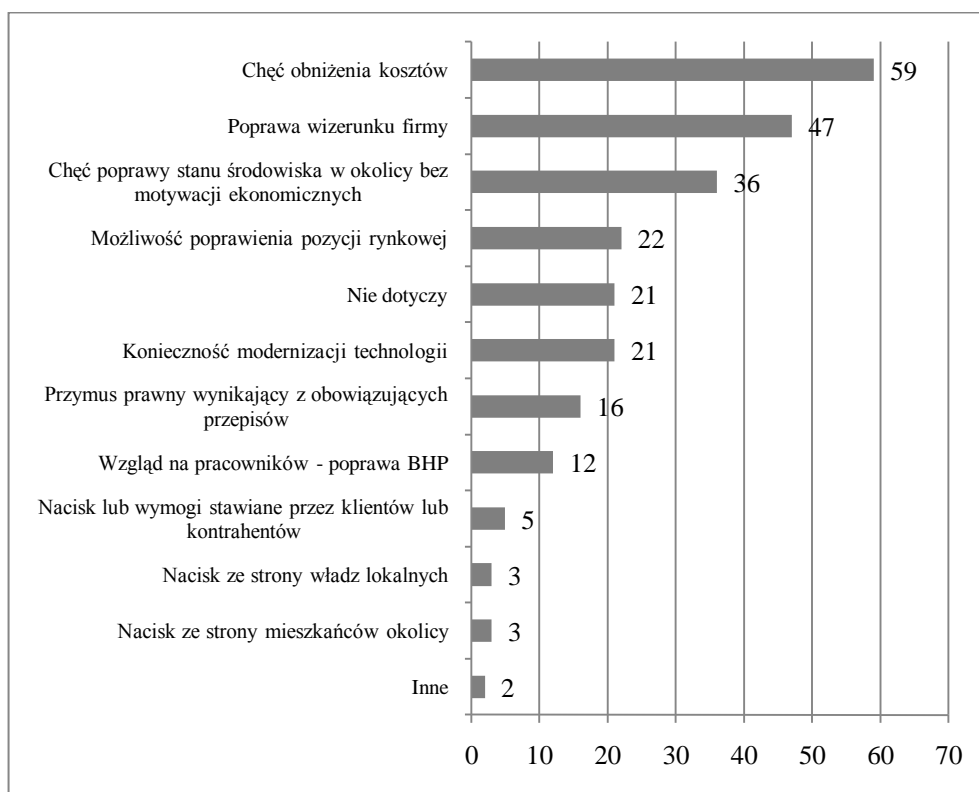
### **Strategia CSR w małych i średnich przedsiębiorstwach**

Warto także zadać pytanie, czy CSR jest strategią zarezerwowaną wyłącznie dla wielkich firm, czy może być realizowany także przez mniejsze podmioty. W Polsce nadal bardzo często uznaje się, że społeczna odpowiedzialność biznesu łączy się z wydawaniem ogromnych sum pieniędzy i z tego powodu mogą sobie na nią pozwolić tylko wielkie korporacje. Tymczasem, wielu właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw nie zdaje sobie sprawy, że wiele z tych działań, które są podejmowane przez nich np. na rzecz lokalnych społeczności w których działają lub rozmaite formy wsparcia oferowane pracownikom to także CSR. Poza tym, CSR nie koniecznie musi wiele kosztować, czasem wystarczy dobry pomysł, by uczynić coś dla dobra publicznego, a przy okazji samemu na tym zyskać.

Często nadal znaczenie CSR jest zawężane do kwestii budowania wizerunku przedsiębiorstwa i zapomina się, że CSR to strategia oparta na założeniu, że zmienia się otoczenie w którym funkcjonują firmy, a przecież kolejną korzyścią płynącą z koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest poprawa stanu środowiska naturalnego. Przedsiębiorstwa zobowiązują się segregować wytworzone odpady (papier, szkło białe, szkło kolorowe, plastiki), dbać o właściwą utylizację wytworzonych odpadów oraz wdrażać wszelkie innowacje, które będą prowadziły do minimalizacji ilości wytworzonych odpadów. Integralną częścią ochrony środowiska jest ograniczanie emisji CO<sub>2</sub> do atmosfery poprzez np. instalowanie odpowiednich filtrów na kominach. Poprzez poprawę stanu środowiska naturalnego należy rozumieć nie tylko działania zmierzające do bieżącej ochrony ekosystemów, ale również wszelkiego rodzaju działania mające na celu zatrzymanie oraz odwrócenie negatywnych skutków biznesu na środowisko naturalne. W Polsce takie działania środowiskowe są podejmowane właśnie w małych i średnich przedsiębiorstwach zrzeszonych w Programie Czysty Biznes. Firmy uczestniczące w tym programie są zrzeszone w Klubach Czystego Biznesu działających na terenie całego kraju. Obecnie w Polsce funkcjonuje 16 Klubów Czystego Biznesu, które zrzeszają około 500 firm. Przedsiębiorstwo będąc członkiem klubu otrzymuje dostęp do informacji nt. ochrony środowiska poprzez Centrum Informacji Ekologicznej, pomoc doradczą w kwestiach związanych z ochroną środowiska, wstępny oraz okresowy przegląd ekologiczny firmy,

możliwość udziału w seminariach i warsztatach, miesięcznik „Biuletyn Czysty Biznes”, możliwość udziału w projektach partnerskich i sieci firm „Programu Czysty Biznes”.

Fundacja Partnerstwo dla środowiska przeprowadziła badania ankietowe w celu określenia stopnia świadomości ekologicznej pracowników i właścicieli oraz ich gotowości do podejmowania działań na rzecz ochrony środowiska. W edycji badań przeprowadzonych w 2008 roku na próbie 104 przedsiębiorstw po raz pierwszy pojawiły się także kwestie dotyczące zmian klimatycznych. Około 68% badanych firm uważało, że działalność przez nie prowadzona ma niewielki wpływ na środowisko. Podobnie jak w badaniach z 2006 roku, 7% respondentów twierdziło, że wcale nie oddziałuje na otoczenie. Wpływ swoich przedsiębiorstw na środowisko jako „duży i bardzo duży” oceniło 25 %. Co stanowiło wzrost w stosunku do badań z 2006 roku o 11%. Wśród czynników wpływających na środowisko, przedsiębiorcy w pierwszej kolejności wymieniali zużycie energii elektrycznej, a następnie emisję gazów, pyłów, ścieków, zużycie wody i powstawanie odpadów wymagających składowania.



Wykres 2: Motywacje podejmowania działań na rzecz środowiska w firmach  
Źródło: [www.czystybiznes.pl](http://www.czystybiznes.pl)

Ponad połowa badanych wśród czynników decydujących o podjęciu działań na rzecz ochrony środowiska wymieniła zamiar obniżenia kosztów oraz poprawę wizerunku firmy. Okazuje się że oprócz aspektu ekonomicznego ważna staje się także pozycja przedsiębiorstwa w odbiorze społecznym, a także chęć poprawy stanu środowiska w okolicy (bez motywacji ekonomicznych), na ten czynnik wskazało 30% przedsiębiorstw. Na wymiar społeczny prowadzonej działalności gospodarczej wskazano także wymieniając planowane działania proekologiczne. Okazało się że w ponad 60% przedsiębiorstw uznano, że kwestie ochrony środowiska mogą być istotnym elementem działań marketingowych i mogą pozytywnie wpływać na kreowanie pozytywnego wizerunku firmy. Dodatkowo 50% firm deklarowało, że redukcja emisji CO<sub>2</sub> jest ważnym elementem budowania ich marki. Wśród działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu zmniejszenia emisji CO<sub>2</sub>, najczęściej wymieniane były takie jak: przeprowadzenie wewnętrznego obliczania zużycia energii elektrycznej (33%), redukcje ilości wytwarzanych odpadów (32%) oraz zwiększenie wykorzystania odnawialnych źródeł energii (22%).

Często popełnianym błędem w małych i średnich przedsiębiorstwach jest zjawisko nie komunikowania swoich społecznych zaangażowań otoczeniu. Wiele z nich obawia się oskarżeń o uprawianie cynicznego marketingu, lub uważa, że nie należy chwalić się tym, co powinno być bezinteresowne i wynikać z dobroci serca. Tymczasem, to właśnie małe firmy lepiej rozumieją potrzeby społeczne, bo znajdują się bliżej społeczności lokalnych, potrafią także w sposób bardziej dynamiczny przystosowywać się do ich oczekiwań. Działalność wielkich korporacji jest podporządkowane na ogół globalnym strategiom, co kształtuje dystans w stosunku do lokalnych problemów.

## **Podsumowanie**

Programy CSR mogą być wdrażane w małych i średnich przedsiębiorstwach. Aby tak się stało konieczne jest promowanie tej koncepcji wśród tych grup przedsiębiorców przez administrację państwową oraz organizacje pozarządowe. Musi ono polegać nie tylko na dostarczaniu informacji o nowych trendach konsumenckich, ale także wiązać się z przełamywaniem stereotypów związanych z działalnością firm na rzecz społeczeństwa i środowiska. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw, powinni zrozumieć, że korzyści z CSR mają być obustronne, i nie ma w tym nic niestosownego, że firma inwestując w obszar społeczny oraz środowisko liczy na zwrot z tych inwestycji. Jednak o skuteczności tej strategii w dużym stopniu decyduje wybór obszaru działań o charakterze CSR oraz sposób ich komunikowania. Warto pamiętać, że im efektywniejsza okaże się strategia CSR w celu zwiększenia sprzedaży danej firmy, tym korzystniejszym to będzie dla większej liczby osób w przyszłości.

## Literatura

- Antczak Z.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw/biznesu. [w:] Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania. Red. naukowa E. Weiss, M. Godlewska, A. Bitkowska. Wydaw. VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008.
- Dymowski J., Szymańska M.: CSR. Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport specjalny. Warszawa 2008.
- Gasparski W.: Europejskie standardy etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu. Wydaw. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami gospodarczymi. PWN, Warszawa 1966.
- Piwoń M.: The revolution in consumer. Word and social context of a business. [in:] Communications in Business Practices. Ed. K. Krzyżanowska. Warsaw University of Life Sciences Press, Warsaw 2009.
- Rok B.: Społeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju. Warszawa 2007.
- Rok B.: Biznes w społeczeństwie – oczekiwania i ich realizacja. [w:] Świadomość ekonomiczna przedsiębiorstwa i wizerunek biznesu. Red. naukowa L. Kolarska-Bobińska. Wydaw. ISP, Warszawa 2004.
- Rybak M.: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. [w:] Etyka w biznesie. Red. naukowa M. Borkowska, J. W. Gałkowski. Wydaw. Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2002.
- [www.bcc.org.pl/csr](http://www.bcc.org.pl/csr).
- [www.csinfo.org.pl](http://www.csinfo.org.pl).
- [www.czystybiznes.pl](http://www.czystybiznes.pl).
- [www.fzz.org.pl](http://www.fzz.org.pl).
- [www.nmisolutions.com/reports](http://www.nmisolutions.com/reports).





## ROZDZIAŁ 5

### Rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich na przykładzie gminy Gostycyn

**Sławomir Zawisza, Małgorzata Dończyk**

Katedra Ekonomiki i Doradztwa w Agrobiznesie

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

#### Wstęp

Obszary wiejskie posiadają potencjał i zdolność do rozwoju ekonomicznego, ale również cechy, które hamują ich rozwój. Czynniki te można sklasyfikować w kilka grup. Najogólniej przedstawia je Hunek, dzieląc uwarunkowania rozwoju obszarów wiejskich ze względu na charakter ich pochodzenia na: endogeniczne i egzogeniczne<sup>1</sup>. Do czynników wewnętrznych charakteryzujących środowisko lokalne należy zaliczyć przede wszystkim zasoby ludzkie, ich charakterystykę i strukturę. Ważnym elementem w tej grupie są również: infrastruktura techniczna oraz poziom „know how” na obszarach wiejskich. Inni grupują je w determinanty: geograficzno-przyrodnicze, społeczno-kulturowe, ekonomiczne, oraz infrastrukturalne i instytucjonalne<sup>2</sup>.

Zasoby ludzkie w odniesieniu do przedsiębiorczości wydają się być najistotniejszym elementem rozwoju, gdyż jak określił to Schumpeter to właśnie jednostka jest motorem rozwoju gospodarki<sup>3</sup>. Na charakterystykę społeczności wiejskiej składają się takie zmienne jak struktura wiekowa, liczba ludności w wieku produkcyjnym i perspektywy jej stanu, kwalifikacje siły roboczej wyrażające się w poziomie wykształcenia, a także źródła utrzymania ludności. Wśród czynników zewnętrznych charakteryzujących życie środowiska wiejskiego

---

<sup>1</sup> T. Hunek: Rozwój obszarów wiejskich i agrobiznesu. [w:] Encyklopedia agrobiznesu. Red. naukowa A. Woś. Wydaw. Fundacja Innowacja. Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 1998, ss. 736-737.

<sup>2</sup> M. Grzybek: Destymulanty rozwoju przedsiębiorczości w agrobiznesie w województwie podkarpackim. [w:] Regionalne uwarunkowania ekonomicznego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich. T. 2. Red. naukowa A. Czudca. Wydaw. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2003, ss. 175-182; Marks-Bielska R.: Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. [w:] Uwarunkowania przedsiębiorczości. Red. naukowa K. Jaremczuk. Wydaw. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004, s. 156.

<sup>3</sup> A. Koźmiński: Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. PWN, Warszawa 2005, s. 163.

należy podać uwarunkowania lokalne, makroekonomiczne oraz polityczne<sup>4</sup>.

Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich uwarunkowane są polityką gospodarczą państwa, w której dużą rolę odegrało również przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Wzbogaciło ono gospodarkę w nowe instrumenty wsparcia, które finansowane są z budżetu Wspólnoty<sup>5</sup>. Z dniem przystąpienia do Unii Europejskiej Polska uzyskała prawo do korzystania z Funduszy Strukturalnych i Funduszu Spójności. Jednym z priorytetów w narodowym planie rozwoju na lata 2007-2013, w ramach tworzenia przyjaznego otoczenia działania przedsiębiorstw, jest zapewnienie dostępu do kapitału, zwłaszcza małym i średnim przedsiębiorstwom oraz przedsięwzięciom ekonomii społecznej<sup>6</sup>. Wskazuje to na wagę rozwoju przedsiębiorczości w skali całego kraju.

Według Smolarka w celu aktywizacji ludności do zakładania własnej działalności konieczne jest rozszerzenie wsparcia finansowego i doradczego ze strony organów państwa<sup>7</sup>. Kluczem do rozwoju jest zatem odpowiednie połączenie polityki gospodarczej państwa oraz inicjatywy prywatnej przedsiębiorców. Zuzek nadaje organom publicznym rolę inicjatorów przedsiębiorczości, ale bez bezpośredniego angażowania się w działalność gospodarczą firm. Władze lokalne przyczyniając się do rozwoju swoich gmin mogą tworzyć pewne działania, które będą stymulować powstawanie i rozwój przedsiębiorstw<sup>8</sup>. Domański wymienia między innymi<sup>9</sup>:

- organizowanie szkoleń z zakresu drobnej przedsiębiorczości,
- inicjowanie utworzenia klubu przedsiębiorczości,
- utworzenie w siedzibie gminy punktu informacyjnego dla rozpoczynających działalność gospodarczą,
- utworzenie inkubatora przedsiębiorczości,

---

<sup>4</sup> T. Hunek: op. cit., ss. 736-737; K. Safin: Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – próba systematyzacji. [w:] Uwarunkowania przedsiębiorczości. Red. naukowa K. Jaremczuk. Wydaw. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004, s. 45.

<sup>5</sup> A. Ołowska, J. Buks, P. Chmieliński: Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich – stan i perspektywy rozwoju. Wydaw. Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – PIB. Warszawa 2006, s. 9.

<sup>6</sup> [www.fundusze-strukturalne.gov.pl](http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl) (30.11.2009).

<sup>7</sup> M. Smolarek: Wybrane możliwości wsparcia finansowego małych i średnich przedsiębiorstw na terenach wiejskich. [w:] Przedsiębiorczość – zagadnienia wybrane. Red. naukowa J. Michalak. Wydaw. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2003, ss. 93-105; M. Mielcarek: Rozwój przedsiębiorczości na przykładzie gminy Syców. [w:] Przedsiębiorczość w rozwoju obszarów wiejskich. Red. naukowa A. Rak. Wydaw. Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce 2006, s.151.

<sup>8</sup> D. K. Zuzek: Przedsiębiorczość wiejska w wybranych regionach Polski. Małe i średnie przedsiębiorstwa w polityce rozwoju regionalnego. Przedsiębiorczość w rozwoju obszarów wiejskich. Red. naukowa A. Rak. Wydaw. Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce 2006, s. 110.

<sup>9</sup> R. Domański: Drobna przedsiębiorczość na terenie gminy. [w:] Rozwój przedsiębiorczości na terenach wiejskich. Red. naukowa K. Duczkowska-Małysz, M. Kłodziński. Wydaw. SGGW, Warszawa 1994, s. 49.

- rozbudowę infrastruktury technicznej,
- promocję gminy.

W niemal każdej wymienionej pozycji zawarty jest element szkoleniowo-doradczy. Stąd wynika wniosek jak ważne zadanie stoi przed władzami lokalnymi<sup>10</sup>. Istotne w realizacji tych zamierzeń staje się pojęcie partnerstwa, które Potoczek charakteryzuje jako: „...uczestnictwo lokalnej społeczności w procesie przygotowania, a następnie realizacji przyjętych kierunków rozwoju”<sup>11</sup>. Innymi słowy oznacza ono współpracę osób i instytucji. Zadaniem władz jest stworzenie sprzyjającego środowiska, jednakże pozostałe działania należą już do ludności.

Jak zauważa Bieniok „...to głównie pieniądź motywuje (...) do działania i skłania do wszelkich działań i większej aktywności”<sup>12</sup>. Dlatego też powoli krystalizuje się w Polsce pogląd, że dochodzenie do bogactwa, poprzez prowadzenie własnej działalności, nie jest niczym nadzwyczajnym. Wystarczy mieć dobry pomysł, wykazać się aktywnością, a zgromadzone nadwyżki finansowe inwestować w rozwój<sup>13</sup>. Niedzielski również zwraca uwagę na tę prawidłowość. Dodaje, że w różnych działach gospodarki zwiększa się znaczenie sektora prywatnego, a co za tym idzie, zainteresowanie społeczeństwa podejmowaniem własnej działalności. Wieś jako szczególne środowisko, chcąc się rozwijać powinna dążyć do nasycenia swej przestrzeni drobnymi przedsiębiorcami. Zwiększyłoby to jej konkurencyjność, a także odporność rynku na wahania koniunkturalne<sup>14</sup>. Jak stwierdza Kłodziński najbardziej szkodliwym „...dla efektów rozwojowych w gminie jest brak nawyku strategicznego planowania i myślenia”<sup>15</sup>.

Problem przedsiębiorczości na obszarach wiejskich to bardzo ważne zagadnienie z punktu widzenia perspektyw rozwoju. Obejmuje ono swoim zasięgiem specyfikę wsi, jej ludności oraz reakcje na zachodzące zmiany w jej otoczeniu. Celem pracy było zatem zbadanie warunków do rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich gminy Gostycyn. Badania obejmowały charakterystykę przedsiębiorców na wsi, otoczenie w jakim muszą działać. Zbadano trudności jakie spotykają przedsiębiorcy w swojej działalności oraz jakie

<sup>10</sup> R. Domański: op. cit., ss. 50-54.

<sup>11</sup> A. Potoczek: Specyfika lokalnego rozwoju gospodarczego. [w:] Przedsiębiorczość w rozwoju obszarów wiejskich. Red. naukowa A. Rak. Wydaw. Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce 2006, s. 68.

<sup>12</sup> H. Bieniok: Przedsiębiorczość osobista jako źródło pomnażania pieniędzy i bogacenia się. [w:] Uwarunkowania przedsiębiorczości. Red. naukowa K. Jaremczuk. Wydaw. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004, s.81.

<sup>13</sup> Tamże, ss. 107-109.

<sup>14</sup> E. Niedzielski: Przedsiębiorczość gospodarcza i bezrobocie na obszarach wiejskich. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego Olsztyn 2000.

<sup>15</sup> M. Kłodziński: Czynniki warunkujące rozwój przedsiębiorczości wiejskiej. [w:] Rozwój przedsiębiorczości wiejskiej w perspektywie integracji z Unią Europejską. Red. naukowa K. Gutkowska, I. Ozimek. Wydaw. SGGW Warszawa 2001, s. 283.

szanse widzą w otaczającym ich środowisku. Projektując badania sformułowano hipotezę badawczą mówiącą, że na terenie gminy Gostycyn istnieją warunki do rozwoju przedsiębiorczości.

## Material i metody badań

Badania zostały przeprowadzone we wrześniu 2009 roku na terenie gminy Gostycyn<sup>16</sup> w województwie kujawsko-pomorskim i obejmowały swoim zasięgiem przedsiębiorców, którzy zgłosili prowadzenie firmy w ewidencji działalności gospodarczej przed dniem 01.09.2009 roku. Liczebność populacji generalnej wynosiła 207 firm. Przy prawdopodobieństwie wynoszącym 90% i błędzie pomiaru 5% próba badawcza wynosiła 113 przedsiębiorców. Zostali oni wybrani metodą losową. Do obliczenia potrzebnej grupy respondentów posłużono się poniższym wzorem, w którym:  $N_b$  – niezbędna wielkość próby,  $N$  – liczebność populacji,  $d$  – dopuszczalny błąd,  $\alpha = 0,10$ ;  $z_\alpha = 1,64$ . Udziału w badaniach odmówiło 4 respondentów.

$$N_b = \frac{N}{1 + \frac{4d^2(N-1)}{z_\alpha^2}}$$

Badania przeprowadzone zostały metodą sondażową za pomocą kwestionariusza ankiety. Przygotowany do badań arkusz złożony był z 27 pytań. W ankiecie znajdowało się 16 pytań zamkniętych, z których to 5 były dychotomicznych i 11 wieloalteratynnych. Oprócz pytań zamkniętych pojawiły się 2 pytania otwarte, na które respondenci mogli podawać własne odpowiedzi. W ankiecie przygotowanych było również 9 pytań półotwartych, w których badani mogli oprócz dostępnych możliwości odpowiedzi udzielić własnej. W 4 pytaniach wywiadu wykorzystana została skala Likerta, z czego dwa pytania miały formę tabeli z odpowiednimi możliwościami odpowiedzi i pięciostopniową skalą nasilenia znaczenia badanej cechy. Na końcu ankiety znajdowało się 9 pytań metryczkowych. Analizie została poddana również dokumentacja z urzędu gminy.

Wśród 113 przedsiębiorców, którzy brali udział w badaniach, 27,4% stanowiły kobiety, a 71,6% mężczyźni. Populacja respondentów zdominowana była przez mężczyzn w wieku 40-49 lat (27,4%) oraz 50-59 lat (20,4%). Najmniejszą grupę wiekową w przypadku mężczyzn prowadzących działalność stanowiły osoby w wieku 60 i więcej lat (4,4%). Podobnie było w przypadku kobiet, gdzie najmniejszą grupą były osoby w wieku ponad 60 lat (0,9%) oraz do 29 roku życia (4,4%). Najliczniejszą grupę wśród kobiet stanowiły podobnie jak

---

<sup>16</sup> Badania wykonała Małgorzata Dończyk w ramach przygotowywania pracy inżynierskiej pod kierunkiem Sławomira Zawiszy.

w przypadku mężczyzn osoby w przedziale 40-49 lat (9,7%). Właścicielami badanych firm w większości byli mężczyźni. Wykształcenie respondentów, w większości plasowało się na poziomie średnim (54,9%), sytuacja ta dotyczyła obojga płci. Najmniejszy odsetek badanych stanowiły kobiety z wykształceniem wyższym (2,7%). W próbie nie znalazła się żadna osoba deklarująca inne wykształcenie niż podane w wariantach odpowiedzi, ani żadna kobieta z wykształceniem podstawowym prowadząca działalność gospodarczą. Znaczny odsetek respondentów stanowiły także osoby z wykształceniem zawodowym (31,1%), dotyczyło to 19,5% mężczyzn i 10,6% kobiet.

### **Strategia rozwoju gminy Gostycyn**

Gmina Gostycyn jest gminą wiejską wchodzącą w skład powiatu tucholskiego, w województwie kujawsko-pomorskim. Ze względu na liczbę mieszkańców (5452 osoby) zajmuje 4. miejsce w powiecie, co stanowi 11,4% ogółu ludności powiatu, 0,26% województwa, 0,69% ludności wiejskiej województwa. Gęstość zaludnienia wynosi 40 osób/km<sup>2</sup><sup>17</sup>.

Gmina Gostycyn prezentuje najkorzystniejszy stan rozwoju w powiecie tucholskim. Układ osadniczy gminy oceniany jest bardzo wysoko nawet w porównaniu z innymi gminami całego województwa kujawsko-pomorskiego. Siedzibę gminy zamieszkuje 1773 osób, dlatego uznać ją należy za wieś bardzo dużą (dane z urzędu gminy – stan w dniu 31.12.2009 r.). Kilka kolejnych miejscowości to wsie liczące ponad 400 mieszkańców, a w stosunku do liczby wsi ogółem, duży udział stanowią miejscowości liczące pomiędzy 300 – 400 mieszkańców. Tak gęsta sieć dużych wsi, w gminie o stosunkowo niedużej i zwartej powierzchni, przy sprzyjającym układzie sieci komunikacyjnej, jest niezaprzeczalnie jej wielkim atutem. Duży potencjał demograficzny siedziby gminy jest wzmocniony przez położoną w bezpośredniej bliskości miejscowość Kamienica, co daje w sumie liczbę 2503 mieszkańców w sołectwie Gostycyn (dane z urzędu gminy w dniu 31.12.2009 r.). Jest to liczba przewyższająca liczbę mieszkańców kilku najmniejszych miast województwa. Gmina Gostycyn we wszystkich sferach tzn. przyrodniczej, społecznej, gospodarczej i infrastruktury technicznej zajmuje czołowe miejsca i pozytywnie odznacza się na tle innych gmin powiatu. W wymiarze demograficznym gmina cechuje się zauważalnym spadkiem liczby ludności, ze względu na: wzrost liczby zgonów, niski przyrost naturalny oraz spory ubytek ludności w wyniku migracji. Wskaźnik wykształcenia jest typowy, choć wysoki udział ludności z wykształceniem podstawowym, jest niekorzystnym uwarunkowaniem rozwoju<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> <http://www.bip36.lo.pl> (2.01.2010).

<sup>18</sup> [www.bip36.lo.pl](http://www.bip36.lo.pl) (2.01.2010).

Wizja rozwoju gmin powiatu tucholskiego, a tym samym rozwoju gminy Gostycyn opiera się na zapewnieniu mieszkańcom wysokiego standardu życia poprzez właściwą realizację zadań samorządu lokalnego i tworzenie nowych miejsc pracy. Równorzędnym celem, który jest jednym z czynników warunkujących realizację zamierzeń w sferze społecznej i gospodarczej, jest utrzymanie wysokiej jakości zasobów przyrodniczych i krajobrazowych, w tym przede wszystkim jakości powietrza atmosferycznego, gleb i harmonijnego krajobrazu kulturowego<sup>19</sup>.

Rozwój gminy ma następować wskutek realizacji następujących działań: aktywizacji gospodarczej gminy, rozwoju funkcji turystycznej, podniesienia poziomu wykształcenia i kwalifikacji mieszkańców, rozwoju i modernizacji infrastruktury technicznej, promocji gospodarczej gminy. Założenia te wykonywane będą przy koordynacji samorządów: powiatowego i gminnego<sup>20</sup>.

Modernizacja infrastruktury odgrywa znaczącą rolę w strategii rozwoju gminy, gdyż wyznacza konkretne cele inwestycyjne. Wśród zamierzeń perspektywicznych pojawiły się: przebudowa przejazdu pod wiaduktem w Gostycynie, wykonanie obwodnicy Gostycyna i Łyskowa, modernizacja drogi Łyskowo – Mąkowsko (wszystkie inwestycje na drodze nr 237), rozwój sieci wodociągowej oraz istniejących urządzeń, rozwój sieci kanalizacyjnej, rozwój sieci gazowej i upowszechnienie gazu jako źródła ogrzewania, utrzymanie sieci dróg gminnych we właściwym stanie technicznym, uruchomienie połączeń kolejowych (autobusy szynowe) na trasie Tuchola – Gostycyn – Pruszcz – Koronowo, oraz zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego<sup>21</sup>. Na pierwsze półrocze roku 2009 przewidziane były następujące inwestycje w gminie:

- przebudowa drogi gminnej w Wielkim Mędromierzu,
- budowa drogi dojazdowej do ośrodka zdrowia,
- budowa oświetlenia na ulicy Tucholskiej w Gostycynie,
- zagospodarowanie turystyczne jeziora Mędromierskiego i jeziora Średniak,
- zagospodarowanie stawu w Wielkim Mędromierzu,
- remont świetlic wiejskich w Wielkiej Kloni, Małej Kloni, Bagienicy, Pruszczu, Łyskowie oraz zagospodarowanie terenu wokół budynku świetlicy wiejskiej w Wielkiej Kloni,
- zakup gruntu pod drogę Piła-Nogawica,
- budowa ośrodka zdrowia w Gostycynie,
- zakup przystanku PKS.

Przewidywane wydatki na te inwestycje w pierwszym półroczu 2009 wynosiły 374581,06 zł, co stanowiło 20,8% ogólnych planowanych nakładów inwestycyjnych w roku 2009. Należy tu podkreślić, że realizacja niektórych

---

<sup>19</sup> [www.bip36.lo.pl](http://www.bip36.lo.pl) (2.01.2010).

<sup>20</sup> [www.bip.gostycyn.pl](http://www.bip.gostycyn.pl)(2.01.2010).

<sup>21</sup> Tamże.

inwestycji rozłożona była na dłuższy okres czasu i jest finansowana z budżetu gminy<sup>22</sup>.

W 2008 roku 6 wsi wchodzących w skład tej jednostki terytorialnej opracowało plan odnowy swoich miejscowości. Były to: Pruszcz, Bagienica, Mała Klonia, Wielka Klonia, Wielki Mędromierz i Łyskowo. Plan odnowy opracowany został w celu pobudzenia mieszkańców do działania na rzecz ich miejscowości, a także stosowany miał być jako załącznik do wniosku o dofinansowanie z różnych instytucji finansujących. Zawiera on historię, prezentację wsi, inwentaryzację zasobów służących odnowie wsi, ocenę mocnych i słabych stron miejscowości, szans i zagrożeń, oraz wizję rozwoju wsi, a także opis planowanych działań inwestycyjnych i przedsięwzięć aktywujących społeczność lokalną<sup>23</sup>.

Aktywizacja gospodarcza gminy, odgrywa szczególną rolę w związku z wysoką obecnie stopą bezrobocia, która w dniu 30.11.2009 roku wynosiła 17,0% w powiecie (dane z PUP w Tucholi). Przewidywany wzrost liczby osób w wieku produkcyjnym, wynikający z wejścia osób z wyżu demograficznego do grupy produkcyjnej, oraz konieczność restrukturyzacji rynku pracy w rolnictwie w kierunku zagospodarowania nadwyżek siły roboczej z działalności rolniczych jest problemem, który był uwzględniony w planie rozwoju gminy<sup>24</sup>. Główne zamierzenia w celu pobudzenia gospodarczego gminy to między innymi: restrukturyzacja gruntów po byłych gospodarstwach uspołecznionych, rozwój przetwórstwa rolno-spożywczego, rozwój gospodarstw specjalistycznych, poprawa warunków prowadzenia gospodarki rolnej, aktywna polityka w zakresie przygotowywania i promocji terenów inwestycyjnych, oraz wspieranie wszelkich przejawów aktywności gospodarczej zgodnej z zasadami ekorozwoju<sup>25</sup>.

Podstawowym sposobem likwidacji zagrożenia wynikającego z braku aktywności ludności jest zwiększanie liczby miejsc pracy poprzez tworzenie nowych i rozwój istniejących firm. Wśród działań gminy w 2009 roku, które mogą przyczynić się do poprawy warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, należy z pewnością uchwała Rady Gminy Gostycyn w sprawie udzielenia zwolnienia od podatku od nieruchomości oraz podatku od środków transportowych, stanowiąca lokalną pomoc inwestycyjną. Warunkiem zwolnienia z wyżej wymienionych podatków, jest realizacja przynajmniej jednej inwestycji na terenie gminy oraz stworzenie nie mniej niż 3 nowych miejsc pracy związanych z tą inwestycją. W zależności od liczby nowo stworzonych miejsc pracy, okres zwolnienia z obowiązku podatkowego może wynieść maksymalnie do 5 lat<sup>26</sup>.

W gminie Gostycyn każdego roku powstaje od kilkunastu do kilkudziesięciu nowych firm. Z wpisów umieszczonych w ewidencji działalności

---

<sup>22</sup> [www.bip.gostycyn.pl](http://www.bip.gostycyn.pl) (3.01.2010).

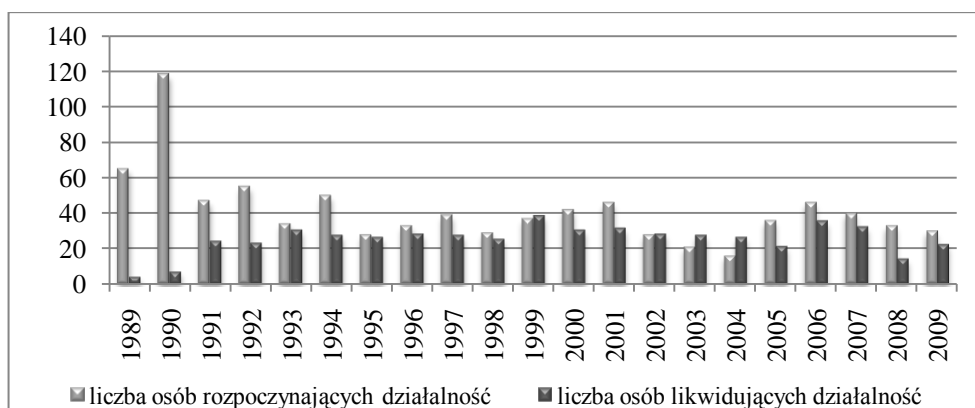
<sup>23</sup> Tamże.

<sup>24</sup> [www.bip36.lo.pl](http://www.bip36.lo.pl) (2.01.2010).

<sup>25</sup> [www.bip.gostycyn.pl](http://www.bip.gostycyn.pl) (2.01.2010).

<sup>26</sup> [www.gostycyn.pl](http://www.gostycyn.pl) (3.01.2010).

gospodarczej gminy, wynika, iż najbardziej korzystnym pod względem warunków do zakładania działalności był rok 1990, w którym powstało 4 razy więcej firm niż w roku 2009. Powodu tego stanu należy upatrywać w zmianach polskiej gospodarki, które stworzyły warunki do działania prywatnych przedsiębiorstw<sup>27</sup>. Ogólnie na przestrzeni badanych lat można zauważyć spadek nowo zakładanych firm. Niewielkie zmiany w kierunku zwiększenia liczby rozpoczynających działalność można zauważyć po roku 2004, rok po wstąpieniu Polski w strukturę Unii Europejskiej. Równocześnie widoczna była, różnica między liczbą likwidowanych firm, a nowo powstającymi. Co roku likwidowanych było około 25 przedsiębiorstw, mimo to na ich miejsce powstawała porównywalna lub nieco większa liczba nowych działalności. Wyjątkiem były lata 1999, 2002, 2003, 2004, w których to liczba zaprzestających działalność przewyższała lub była równa liczbie rejestrowanych firm. Różnice między liczbą nowo zakładanych firm, a ilością przedsiębiorstw likwidowanych przedstawiono na wykresie 1.



Wykres 1. Porównanie liczby nowo powstających i likwidowanych firm na przestrzeni lat 1989 - 2009

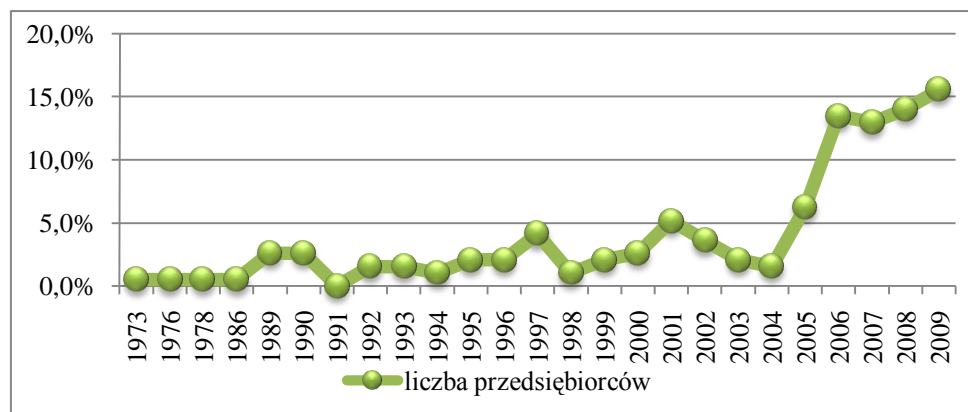
Źródło: opracowanie własne na podstawie rejestru działalności gospodarczej gminy Gostycyn

Na podstawie analizy lat, w których powstały obecnie istniejące firmy można stwierdzić, że najliczniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa założone po roku 2004 (wykres 2). Porównując te dane z informacjami zaprezentowanymi na wykresie 1, można zauważyć, że tylko niewielki odsetek firm założonych w tamtym okresie funkcjonuje do dnia dzisiejszego. Wśród nadal prosperujących przeważają te założone po roku 2004, stanowiły one łącznie 63,8% obecnie funkcjonujących. Niewielki odsetek stanowiły te przedsiębiorstwa, które powstały

<sup>27</sup> A. Hałasiewicz, A. Kaleta: Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich – wybrane aspekty. Wydaw. Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2000, s. 47.



w latach 1973, 1976, 1978, 1986. Nie przetrwała żadna firma założona w roku 1991.



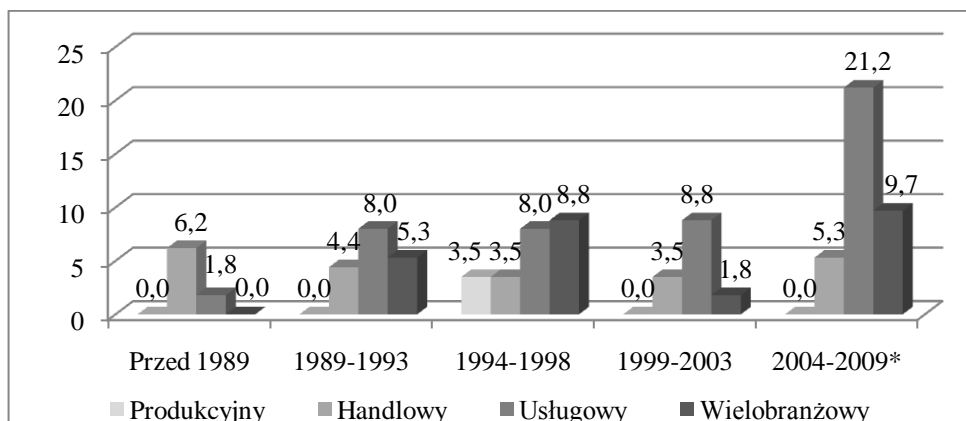
Wykres 2. Liczba przedsiębiorców obecnie prowadzących firmę według daty rozpoczęcia działalności (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie rejestru działalności gospodarczej gminy Gostycyn

Według wprowadzonej w 2005 roku w Unii Europejskiej aktualizacji progów klasyfikacji przedsiębiorców stworzona została nowa kategoria mikroprzedsiębiorstw<sup>28</sup>. Wśród badanych przedsiębiorców większość stanowiły właśnie te, które nie zatrudniały więcej niż 9 pracowników (90,3%). Grupa ta w przeważającej mierze miała formę jednoosobowych działalności gospodarczych (71,7%). Wśród tych przedsiębiorstw istniały również spółki osobowe (9,7%), spółki cywilne (7,1%) oraz kapitałowe (1,8%). Grupa małych przedsiębiorców, zatrudniających od 10 do 49 pracowników stanowiła 9,7% ogółu badanych. Przeważały te deklarujące formę organizacyjną spółki osobowej (4,3%). Działalność w postaci jednoosobowej działalności (1,8%), spółki cywilnej (1,8%) i spółki kapitałowej (1,8%) zadeklarował niewielki procent respondentów. Wśród respondentów nie znalazła się żadna firma zatrudniająca powyżej 50 pracowników.

Największy odsetek przedsiębiorców prowadziło działalność o charakterze usługowym i wielobranżowym. Wśród respondentów, którzy zakładali firmy przed rokiem 1989 zróżnicowanie działalności jest najmniejsze. Dominują tu prowadzący działalność o charakterze handlowym (6,2%), trzy razy mniej stanowiły firmy usługowe (1,8%). Kolejne lata pokazały, że najwięcej firm działało i utrzymywało się właśnie w sektorze usług (wykres 3). Przedsiębiorstwa wielobranżowe również stanowią dużą część obecnych firm. Można zauważyć, że na terenie gminy funkcjonuje znikomy procent prowadzących działalność produkcyjną (3,5%) i są to firmy które powstały mniej więcej w tym samym okresie – lata 1994-1998.

<sup>28</sup> <http://www.parp.gov.pl> (1.01.2010).

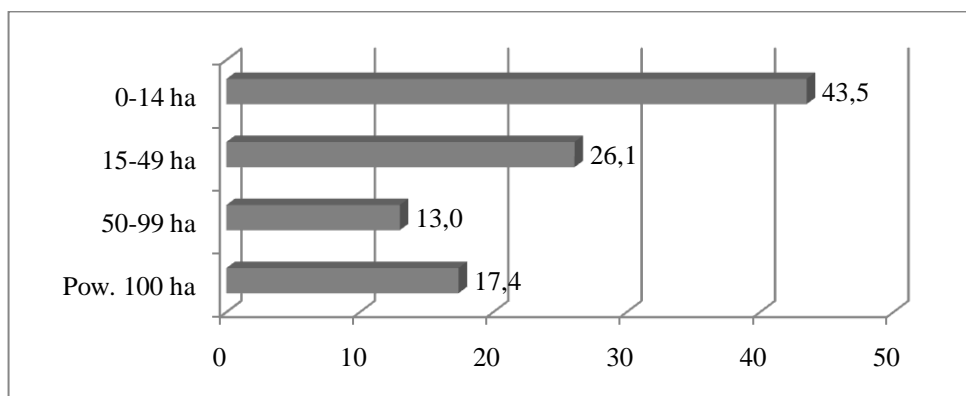


\*Z uwzględnieniem rozpoczynających działalność w roku 2009

Wykres 3. Przedsiębiorcy w gminie Gostycyn według rodzaju prowadzonej działalności i roku rozpoczęcia działalności

Źródło: badania własne

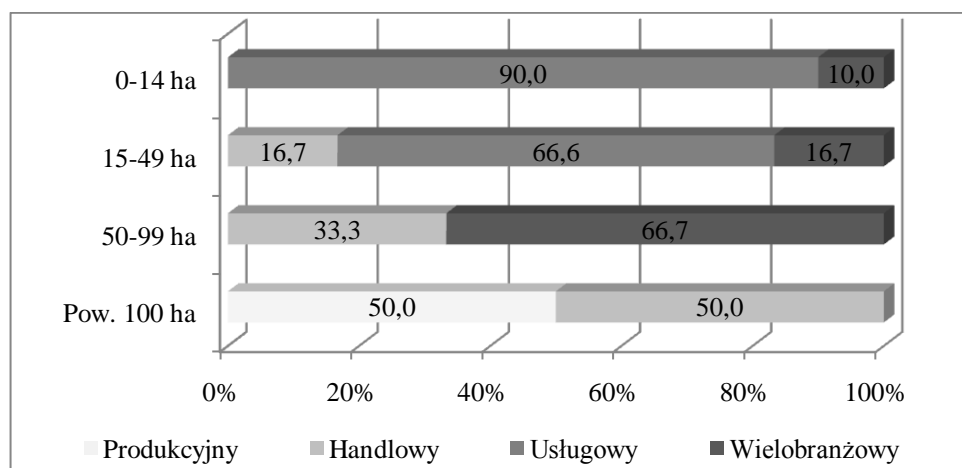
Wśród prowadzących działalność gospodarczą, aż 20,4% posiadało gospodarstwo rolne. Największa liczba przedsiębiorców dysponowała powierzchnią rolniczą nieprzekraczającą 14 hektarów (43,5%). Drugie pod względem areалу należące do przedsiębiorców były gospodarstwa o powierzchni od 15 do 49 ha. Najmniej liczną grupę stanowili respondenci posiadający gospodarstwa o powierzchni powyżej 100 ha (17,4%) oraz od 50 do 99 ha (13,0%). Dane zaprezentowano na wykresie 4.



Wykres 4. Struktura wielkości posiadanych przez respondentów gospodarstw (w %)

Źródło: badania własne

Przedsiębiorcy w zależności od wielkości posiadanego gospodarstwa prowadzili działalności o różnym charakterze (wykres 5).



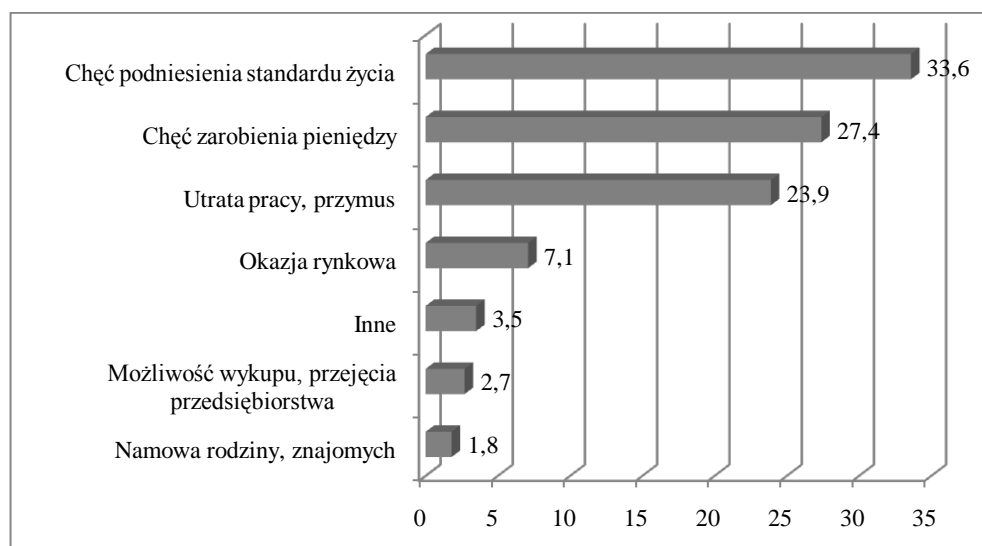
Wykres 5. Charakter prowadzonej działalności przez przedsiębiorców posiadających gospodarstwa rolne (w %)

Źródło: badania własne

Wśród gospodarstw do 14 (90%) oraz od 15-49 (66,7%) hektarów, dominowały działalności usługowe. W przypadku osób posiadających gospodarstwa od 50-99 hektarów większa liczba respondentów wskazywała rodzaj prowadzonej działalności jako wielobranżowy. Respondenci będący właścicielami największych obszarowo gospodarstw powyżej 100 hektarów prowadzili działalności produkcyjne oraz handlowe.

### Działalność gospodarcza na terenie gminy Gostycyn

Istnieje wiele motywów, dla których ludzie decydują się na prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Wśród podanych możliwości wyboru największe znaczenie dla badanych przedsiębiorców miała chęć podniesienia standardu życia (33,6%). Podobne znaczenie wśród udzielonych odpowiedzi miała chęć zarobienia pieniędzy, na którą to wskazało 27,4% respondentów. Jako czynnik motywujący do działania trzecią pozycję wśród wariantów zaznaczonych odpowiedzi stanowiła utrata pracy i przymus (23,9%). Niewielki odsetek respondentów wskazał pojawiającą się okazję rynkową (7,1%), która miała być zapalnikiem do powstania pomysłu działalności. Najmniej badanych przedsiębiorstw powstało w wyniku możliwości przejęcia, wykupu przedsiębiorstwa (2,7%) oraz namowy rodziny (1,8%). Wśród innych motywów, które wskazało 3,5% respondentów najczęściej pojawiły się takie odpowiedzi jak: specyfika posiadanego wykształcenia oraz zainteresowania (wykres 6).



Wykres 6. Motywy rozpoczęcia działalności gospodarczej wśród respondentów  
Źródło: badania własne

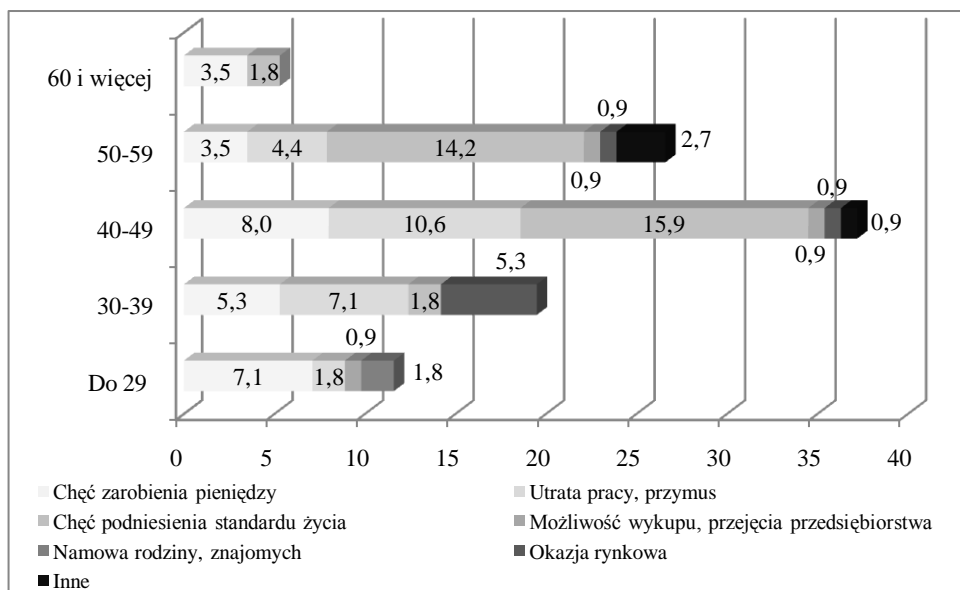
Analizując motywy, dla których badani przedsiębiorcy zakładali działalność, można się posłużyć kryterium płci. Kobiety wskazywały najczęściej jako główny powód założenia firmy chęć zarobienia pieniędzy (10,6%). Następne miejsce zajmowała chęć podniesienia standardu życia (9,7%). Mniejsze znaczenie miały: utrata pracy, okazje rynkowe, czy też możliwości przejęcia przedsiębiorstwa. Głównym motywem podejmowania działalności wśród mężczyzn była chęć podniesienia standardu życia (23,9%), a następnie utrata pracy (21,2%) i chęć zarobienia pieniędzy (16,8%). Widoczna jest różnica między motywami inicjatywy przedsiębiorczej wśród kobiet i mężczyzn (tabela 1).

Tabela 1. Motywy rozpoczęcia działalności gospodarczej według płci respondentów

Motywy	Płeć				Ogółem	
	Kobiety		Mężczyźni		L	%
	L	%	L	%		
Chęć zarobienia pieniędzy	12	10,6	19	16,8	31	27,4
Utrata pracy, przymus	3	2,7	24	21,2	27	23,9
Chęć podniesienia standardu życia	11	9,7	27	23,9	38	33,6
Możliwość wykupu, przejęcia przedsiębiorstwa	1	0,9	2	1,8	3	2,7
Namowa rodziny, znajomych	0	0,0	2	1,8	2	1,8
Okazja rynkowa	3	2,7	5	4,4	8	7,1
Inne	1	0,9	3	2,7	4	3,5
Razem	31	27,4	82	72,6	113	100,0

\*Odsetek poszczególnych odpowiedzi odnosi się do liczby respondentów – 100%  
Źródło: badania własne

Podobnie odnosząc badany problem do wieku respondenci w różny sposób wskazywali motywację do założenia własnej działalności. Przedsiębiorcy w wieku 40-49 lat i 50-59 lat w przeważającej mierze wskazali chęć podniesienia standardu życia, jako najważniejszy czynnik motywujący. Odwrotna sytuacja była w przypadku osób w wieku 30-39 i powyżej 60 roku życia. Aspekt ten zaznaczyło w obydwu grupach wiekowych jedynie po 1,8 % respondentów, nie podała go natomiast żadna osoba poniżej 29 roku życia. Najmłodsza grupa wiekowa respondentów wskazała chęć zarobienia pieniędzy (7,1%), jako główny aspekt nakłaniający do zakładania działalności. Także w niej pojawiło się wskazanie namowy rodziny jako motyw do założenia firmy (1,8%). Przymus i utrata pracy jako czynnik skłaniający do działania przedsiębiorczego pojawił się we wszystkich grupach wiekowych oprócz osób powyżej 60. roku życia. Jedynie w przedziale 30-39 lat okazja rynkowa była motywem do inicjatywy przedsiębiorczej (5,3%). Niewielki odsetek respondentów w grupach wiekowych do 29, 40-49 i 50-59 lat wskazał możliwość wykupu lub przejęcia firmy jako motywację do działania na wolnym rynku. Szczegółowe zestawienie motywów skłaniających do podejmowania własnej działalności gospodarczej poszczególne grupy wiekowe respondentów zaprezentowano na wykresie 7.

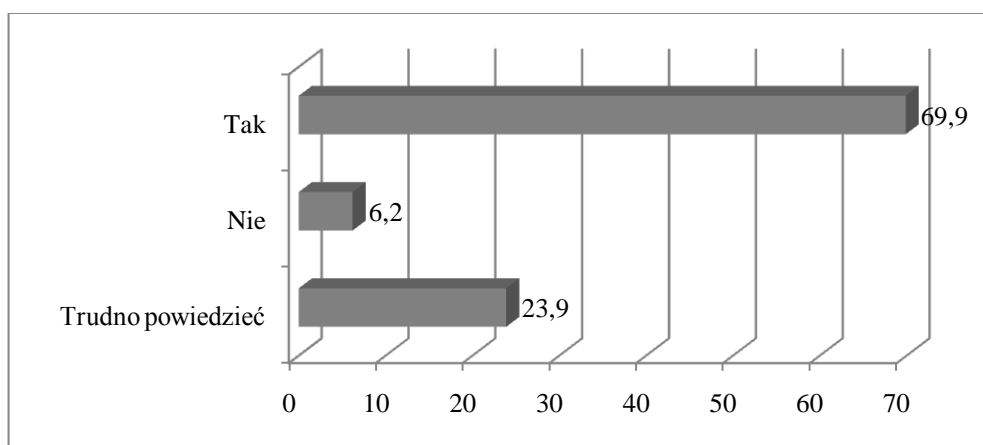


\*Odsetek poszczególnych odpowiedzi odnosi się do liczby respondentów – 100%

Wykres 7. Motywy rozpoczęcia działalności wśród badanych respondentów według wieku (w %)

Źródło: badania własne

Stawianie sobie ambitnych zadań, których realizacja prowadzi w krótkim czasie do znaczącego rozwoju i poprawy sytuacji rynkowej firmy jest jedną z cech charakteryzujących przedsiębiorcę<sup>29</sup>. Przedsiębiorstwo nie jest powołane w celu realizacji jednorazowego przedsięwzięcia, lecz do prowadzenia działalności w sposób trwały<sup>30</sup>. Dlatego w przeprowadzonych badaniach postawiono pytanie dotyczące chęci rozwijania działalności przez badanych przedsiębiorców. Wśród respondentów aż 69,9% wskazało, że ma zamiar rozwijać swoją działalność. Pozostała część badanych nie była w stanie określić swojej chęci do rozwijania przedsięwzięcia (23,9%) lub w ogóle jej nie posiadała (6,2%). Zestawienie poszczególnych odpowiedzi przedstawiono na wykresie 8.

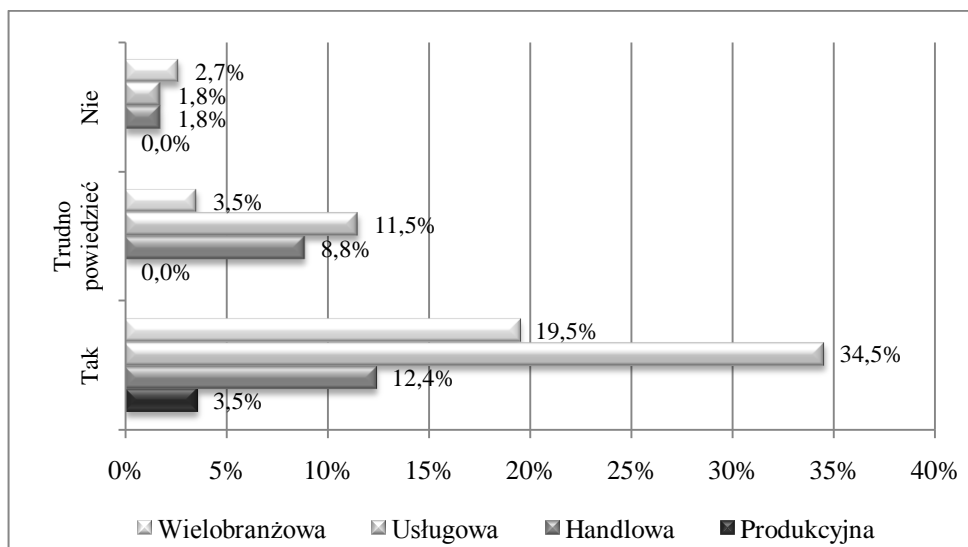


Wykres 8. Zamiary rozwijania działalności gospodarczej wśród respondentów  
Źródło: badania własne

Analizując chęci do rozwoju działalności gospodarczej zauważono, że wśród respondentów prowadzących działalność produkcyjną, wszyscy deklaruwali planowanie rozwoju. Niewielki odsetek przedsiębiorców, którzy zaprzeczyli jakimkolwiek modernizacjom, rozłożony był mniej więcej po równo w każdym rodzaju działalności (wykres 9).

<sup>29</sup> S. Sudoł: Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2006, s. 27.

<sup>30</sup> J. Kortan (red.): Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem. Wydaw. C.H. BECK, Warszawa 1997, s. 73.



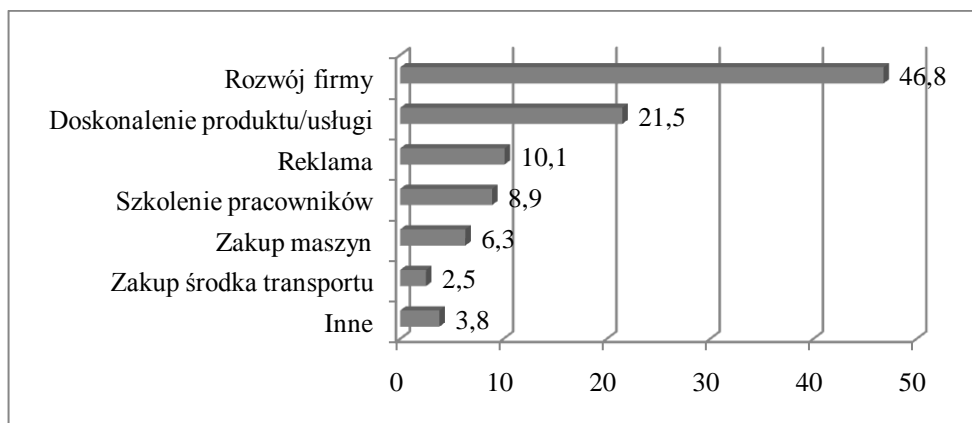
\*Odsetek poszczególnych rodzajów działalności w wariantach odpowiedzi obliczany był w stosunku do liczby respondentów – 100%

Wykres 9. Zamierzenia co do rozwoju według prowadzonej przez respondentów działalności

Źródło: badania własne

Największą aprobatą do działań inwestycyjnych odznaczyli się respondenci prowadzący działalność usługową oraz wielobranżową. Niezdecydowanie wyrażało się w większości w grupie przedsiębiorców zajmujących się usługami i handlem.

Kierunki rozwoju przedsiębiorstw ukazują potrzeby jakie pojawiają się w toku prowadzenia działalności. Są wyrazem przystosowywania się i reagowania na zmiany osób prowadzących działalność. Większość badanych zamierzała inwestować w ogólny rozwój firmy (wykres 10). Taką możliwość zaznaczyło 46,8% respondentów wyrażających chęć rozwoju. Drugim elementem, który dla badanych miał duże znaczenie, było doskonalenia produktu bądź usługi. Porównywalny procent odpowiedzi skierowany był w stronę reklamownia przedsiębiorstwa (10,1%) oraz szkolenia pracowników (8,9%). Niewielki odsetek deklaracji badanych stanowiły takie inwestycje jak: zakup maszyn, zakup środka transportu oraz inne. Wśród odpowiedzi w grupie inne, respondenci mogli wskazać inne niż podane możliwości inwestowania. Pojawiły się tu takie alternatywy jak: rozbudowa magazynu oraz własny rozwój przedsiębiorcy poprzez doksztalcanie.

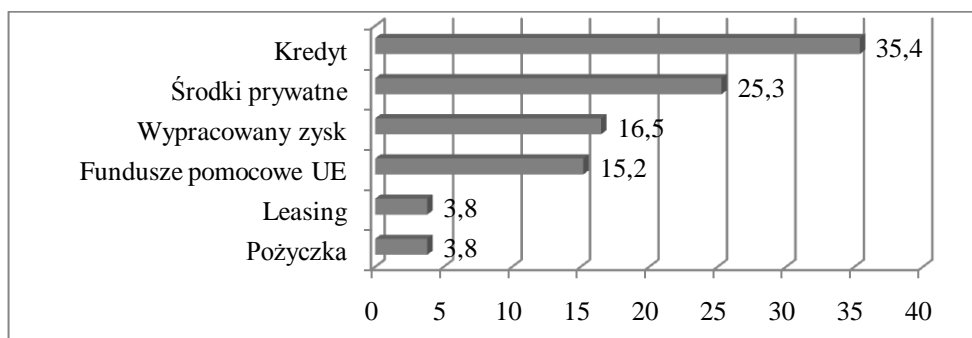


\*Odsetek odpowiedzi odnosi się do respondentów, którzy deklarowali zamiary rozwoju (w %)

Wykres 10. Kierunki rozwoju badanych przedsiębiorstw

Źródło: badania własne

Planowane inwestycje przez badanych przedsiębiorców, finansowane miały być w głównej mierze z kapitału obcego między innymi z kredytu. Odpowiedź ta stanowiła 35,4% wszystkich pozytywnie odnoszących się do zamiaru rozwoju. Nieco mniej inwestycji miało zostać pokryte ze środków prywatnych respondentów. Jako źródła inwestowania znaczenie miał również wypracowany zysk (16,5% odpowiedzi), oraz fundusze Unii Europejskiej i leasing. Żaden badany przedsiębiorca nie wykazywał zainteresowania wsparciem pochodzącym z Funduszu Pracy. Szczegółowe informacje na ten temat zaprezentowano na wykresie 11.



\*Odsetek odpowiedzi odnosi się do respondentów którzy deklarowali zamierzenie rozwoju

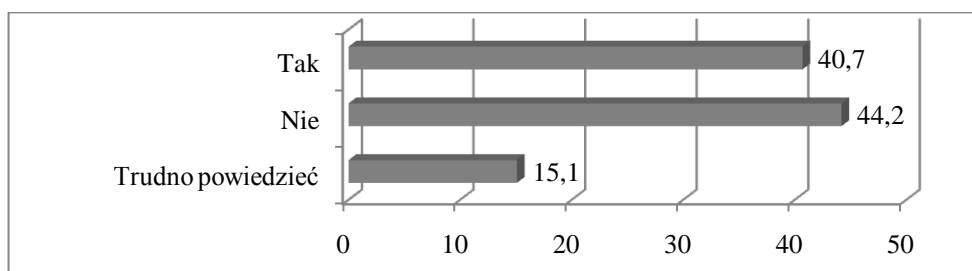
Wykres 11. Źródła finansowania planowanych inwestycji przez respondentów (w %)

Źródło: badania własne

Miernik zadowolenia opiera się na założeniu, iż zamierzone cele firmy zostały zrealizowane. Sudoł zauważył, że obecnie przeważa pogląd, że przy



wielości celów szczegółowych wszystkie one mogą być podporządkowane jednemu celowi głównemu, który stanowi kryterium wyboru działań przedsiębiorstwa<sup>31</sup>. Największy odsetek respondentów (44,2%) nie był w stanie odpowiedzieć na temat zadowolenia z prowadzenia działalności w ostatnim roku obrotowym. Niewiele mniejszą grupę stanowili badani, którzy pozytywnie odnosili się do wyników w poprzednim okresie. Jedynie 15,0% osób uczestniczących w badaniach nie było zadowolonych z efektów działalności w ostatnim czasie (wykres 12).



\*Odsetek odpowiedzi odnosi się do liczby respondentów – 100%

Wykres 12. Zadowolenie z działalności przedsiębiorstwa w ostatnim roku obrotowym w opinii badanych przedsiębiorców

Źródło: badania własne

Według rodzaju prowadzonej działalności największe zadowolenie deklarowali przedsiębiorcy z sektora usług (16,8%). Wśród mających wątpliwości co do efektów działalności w ostatnim roku obrotowym, również prowadzący ten rodzaj działalności stanowili największy odsetek. Brak zadowolenia był charakterystyczny dla przedsiębiorstw produkcyjnych. Żadne z nich nie wykazało zadowolenia, ani choćby wątpliwości co do wyników z poprzedniego okresu (tabela 3).

Tabela 3. Zadowolenie z prowadzonej działalności gospodarczej w ostatnim roku obrotowym według rodzajów prowadzonej działalności w badanych przedsiębiorstwach

Rodzaj działalności	Zadowolenie z prowadzonej działalności gospodarczej					
	Tak		Trudno powiedzieć		Nie	
	L	%	L	%	L	%
Produkcyjna	0	0,0	0	0,0	4	3,5
Handlowa	12	10,6	10	9,8	4	3,5
Usługowa	19	16,8	30	26,5	5	4,4
Wielobranżowa	15	13,3	10	8,9	4	3,5
Ogółem	46	40,7	50	44,3	17	15,0

Źródło: badania własne

<sup>31</sup> Sudół S.: op. cit., s. 64.

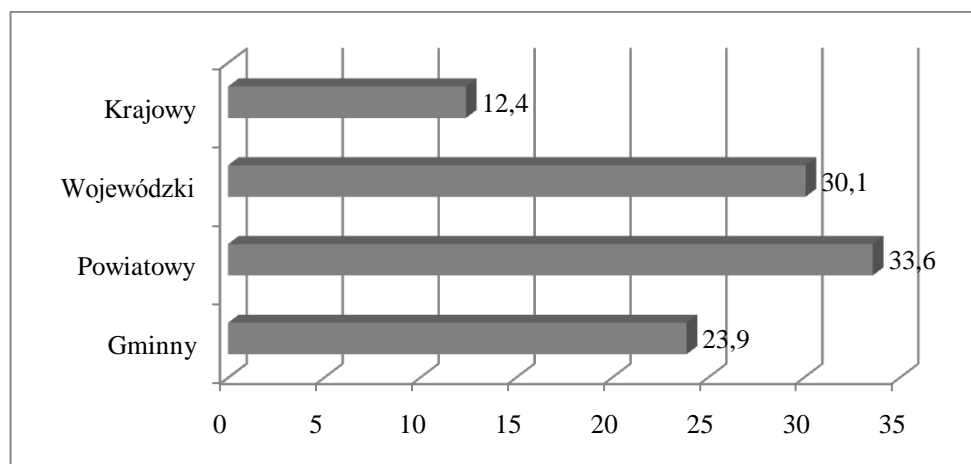
Badani, którzy byli zadowoleni z wyników poprzedniego okresu obrotowego w większości (71,7%) określili je jako średnio umożliwiające finansowanie i rozwój. Drugi pod względem ilości odpowiedzi był zysk, który w małym stopniu finansował działalność i jej rozwój (15,5%). Nieco mniejszy odsetek zaznaczył na duże możliwości inwestowania z wypracowanego zysku dzięki prowadzonej działalności gospodarczej (tabela 4).

Tabela 4. Stopień w jakim wyniki ekonomiczne umożliwiły finansowanie i rozwój działalności badanych przedsiębiorstw

Poziom finansowania rozwoju	Bardzo duży	Duży	Średni	Mały	Bardzo mały	Ogółem
Liczba odpowiedzi	0	6	33	7	0	46
%	0,0	13,0	71,7	15,3	0,0	100,0

Źródło: badania własne

Zasięg prowadzonej działalności określa obszar działania danego przedsiębiorstwa. Wśród badanych respondentów największy odsetek stanowiły firmy działające w granicach powiatu (33,6%). Nieco mniej zadeklarowało prowadzenie działalności na terenie województwa (30,1%). Trzecią pod względem wielkości grupę wśród badanych stanowiły przedsiębiorstwa o zasięgu gminnym (23,9%). Najmniejsza liczba firm działała na terytorium całego kraju (12,4%). Na terenie gminy Gostycyn wśród respondentów nie znalazło się żadne przedsiębiorstwo o zasięgu międzynarodowym (wykres 13).



Wykres 13. Zasięg prowadzonej działalności przez respondentów (w %)

Źródło: badania własne

## Podsumowanie

Przedsiębiorczość na terenie gminy Gostycyn jest ważnym aspektem, na który szczególną uwagę zwraca opracowana dla tego obszaru strategia rozwoju. W wyniku inicjatywy władz i mieszkańców tworzone są plany dotyczące perspektyw przemian ich miejscowości, oznacza to większą świadomość w działaniu lokalnej społeczności. Funkcjonowanie przedsiębiorstw na badanym obszarze nie przekracza kilku lat, jednak mimo to każdego roku powstaje coraz większa liczba nowych przedsiębiorstw. Bardzo korzystnym zjawiskiem jest zmniejszająca się liczba likwidowanych firm. Profil typowego przedsiębiorcy w gminie Gostycyn można scharakteryzować w następujący sposób: jest to osoba w wieku 40-49 lat, z wykształceniem średnim, prowadząca najczęściej działalność usługową, bądź wielobranżową, nierzadko posiadająca gospodarstwo rolne. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że na terenie gminy dominuje drobna działalność, głównie w formie jednoosobowych działalności gospodarczych, zatrudniających poniżej 10 pracowników.

Badania wykazały, że specyfika samej gminy Gostycyn tworzy dobre perspektywy do zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej. Świadczą o tym: dobry poziom infrastruktury, mnogość prowadzonych inwestycji w gminie oraz stosunkowo duża aktywność ludności lokalnej, pomimo istniejących barier. W badaniach zauważono wzrost liczby firm po wstąpieniu Polski w struktury Unii Europejskiej, oraz fakt że przeważająca liczba nadal funkcjonujących przedsiębiorstw to te, które założone po 2004 roku. Działania samorządu gminnego wpływały korzystnie na funkcjonowanie firm, stwarzając im warunki do rozwoju, a tym samym były próbą ograniczenia problemu bezrobocia na lokalnym rynku pracy. Głównym motywem, do rozpoczynania własnej działalności gospodarczej były kwestie finansowe, które wynikały z chęci zarobienia pieniędzy, podniesienia standardu życia czy też zmiany źródła utrzymania z powodu utraty pracy. Powstające na badanym obszarze firmy działały głównie na terenie: powiatu, województwa i gminy. Uzyskiwane wyniki ekonomiczne umożliwiły finansowanie i rozwój działalności badanych przedsiębiorstw w większości na średnim poziomie. Najbardziej zadowoleni z efektów byli przedsiębiorcy prowadzący działalność usługową, najmniej właściciele firm produkcyjnych. Większość badanych zamierzała rozwijać swą działalność, głównie z wykorzystaniem kredytu oraz własnych środków finansowych.

Tworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorczości na terenie gminy Gostycyn, zarówno przez władze lokalne jak i samych przedsiębiorców, jest bardzo korzystną perspektywą. Aktywność mieszkańców wskazuje, że możliwości jakie posiada badana gmina, zostaną w niedługim czasie efektywnie wykorzystane. Można przewidywać, że przeważający odsetek firm w sektorze usług, będzie nadal się utrzymywał. Podobnie w przypadku prowadzących gospodarstwa rolne, spodziewać się można tutaj aktywnej postawy w poszukiwaniu dodatkowych

źródeł utrzymania. Gmina Gostycyn może stać się w niedługim czasie przedsiębiorczym obszarem wiejskim, pod warunkiem istnienia sprzyjającej rozwojowi gospodarczemu koniunktury w kraju.

## Literatura

- Bieniok H.: Przedsiębiorczość osobista jako źródło pomnażania pieniędzy i bogacenia się. [w:] Uwarunkowania przedsiębiorczości. Red. naukowa K. Jaremczuk. Wydaw. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004.
- Domański R.: Drobną przedsiębiorczość na terenie gminy. [w:] Rozwój przedsiębiorczości na terenach wiejskich. Red. naukowa K. Duczkowska-Małysz, M. Kłodziński. Wydaw. SGGW, Warszawa 1994.
- Grzybek M.: Destymulanty rozwoju przedsiębiorczości w agrobiznesie w województwie podkarpackim. [w:] Regionalne uwarunkowania ekonomicznego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich. T. 2. Red. naukowa A. Czudca. Wydaw. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2003.
- Hałasiewicz A., Kaleta A.: Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich – wybrane aspekty. Wydaw. Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, Warszawa 2000.
- Hunek T.: Rozwój obszarów wiejskich i agrobiznesu. [w:] Encyklopedia agrobiznesu. Red. naukowa A. Woś. Wydaw. Fundacja Innowacja. Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 1998.
- Kłodziński M.: Czynniki warunkujące rozwój przedsiębiorczości wiejskiej. [w:] Rozwój przedsiębiorczości wiejskiej w perspektywie integracji z Unią Europejską. Red. naukowa K. Gutkowska, I. Ozimek. Wydaw. SGGW Warszawa 2001.
- Kortan J. (red.): Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem. Wydaw. C.H. BECK, Warszawa 1997.
- Koźmiński A.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. PWN, Warszawa 2005.
- Marks-Bielska R.: Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. [w:] Uwarunkowania przedsiębiorczości. Red. naukowa K. Jaremczuk. Wydaw. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004.
- Mielcarek M.: Rozwój przedsiębiorczości na przykładzie gminy Syców. [w:] Przedsiębiorczość w rozwoju obszarów wiejskich. Red. naukowa A. Rak. Wydaw. Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce 2006.
- Niedzielski E.: Przedsiębiorczość gospodarcza i bezrobocie na obszarach wiejskich. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego Olsztyn 2000.
- Otłowska A., Buks J., Chmieliński P.: Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich – stan i perspektywy rozwoju. Wydaw. Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – PIB. Warszawa 2006.
- Potoczek A.: Specyfika lokalnego rozwoju gospodarczego. [w:] Przedsiębiorczość w rozwoju obszarów wiejskich. Red. naukowa A. Rak. Wydaw. Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce 2006.
- Safin K.: Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości - próba systematyzacji. [w:] Uwarunkowania przedsiębiorczości. Red. naukowa K. Jaremczuk. Wydaw. Państwowa

Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004.

Smolarek M.: Wybrane możliwości wsparcia finansowego małych i średnich przedsiębiorstw na terenach wiejskich. [w:] Przedsiębiorczość – zagadnienia wybrane. Red. naukowa J. Michalak. Wydaw. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2003.

Sudoł S.: Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa 2006.

Zuzek D. K.: Przedsiębiorczość wiejska w wybranych regionach Polski. Małe i średnie przedsiębiorstwa w polityce rozwoju regionalnego. Przedsiębiorczość w rozwoju obszarów wiejskich. Red. naukowa A. Rak. Wydaw. Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce 2006.

[www.bip.gostycyn.pl](http://www.bip.gostycyn.pl).

[www.bip36.lo.pl](http://www.bip36.lo.pl).

[www.fundusze-strukturalne.gov.pl](http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl).

[www.gostycyn.pl](http://www.gostycyn.pl).

[www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl).



## ROZDZIAŁ 6

### **Rozwój przedsiębiorczości zespołowej na wsi oraz psychosocjologiczne i ekonomiczne aspekty funkcjonowania grup producentów rolnych**

**Anna J. Parzonko**

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

#### **Wstęp**

Przedsiębiorczość jest we współczesnych warunkach gospodarowania jednym z zasadniczych czynników stanowiących o przewadze konkurencyjnej firmy i ostatecznie o jej przetrwaniu i rozwoju. Przedsiębiorczość oznacza szczególną postawę zorientowaną na odkrywanie i wykorzystywanie szans, której towarzyszyć musi otwartość na zmiany i innowacyjność. Przedsiębiorcze działanie związane jest przede wszystkim z inicjowaniem projektów, kreatywnym rozwiązywaniem problemów, podejmowaniem ryzyka, tworzeniem i wykorzystywaniem okazji oraz elastycznym dostosowywaniem się do warunków otoczenia<sup>1</sup>.

W zależności od współdziałania ludzi i sposobu prowadzenia działalności gospodarczej można wyróżnić przedsiębiorczość indywidualną polegającą na założeniu i prowadzeniu własnego przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorczość zespołową, skupiającą indywidualnych przedsiębiorców, którzy działając wspólnie realizują wcześniej założone cele. Przykładem takiej przedsiębiorczości zespołowej mogą być grupy producentów rolnych, ale też spółdzielnie, spółki, stowarzyszenia itp. Jak zauważa Małysz<sup>2</sup> idea wspólnego działania odgrywa we współczesnym świecie coraz ważniejszą rolę. W tym celu łączą się – integrują – całe kontynenty, aby osiągnąć korzyści ze wspólnego handlu. Łączą się także - integrują – państwa, aby czerpać korzyści ze wspólnego gospodarowania. Wreszcie łączą się – integrują – ze sobą firmy, aby w wyniku wspólnej działalności – często wykraczającej poza granice własnego kraju – zapewnić sobie korzyści większe od tych, które można by osiągnąć w pojedynkę.

Jakimi motywami kierują się przedsiębiorcy decydując się na przedsiębiorczość zespołową? Najczęściej podejmowanie współdziałania firm

---

<sup>1</sup> T. Listwan: Role menedżerów w rozwoju przedsiębiorczości. [w:] Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości. Red. naukowa M. Juchnowicz. Wydaw. Poltext, Warszawa 2004, s. 201.

<sup>2</sup> J. Małysz: W pojedynkę czy wspólnie z innymi rolnikami? Wydaw. ODR w Olecku, Olecko 1997, s. 16.

może wynikać z dążenia do uzyskania stabilnej sytuacji w złożonych warunkach gospodarowania czy wręcz utrzymania firmy w przyszłości. Taka sytuacja widoczna była w rolnictwie, szczególnie w przełomowych dlań okresach, takich jak:

- 1) okres transformacji gospodarczej, kiedy to uwolnienie rynku rolnego spowodowało duże wahania cen na produkty rolnicze i środki do produkcji, problemy ze zbytem wytworzonych w gospodarstwach produktów oraz niedostosowanie ich pod względem zarówno jakościowym, jak i ilościowym do wymagań przedsiębiorstw przemysłu rolno – spożywczego;
- 2) przystąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej, które wymusiło na producentach rolnych wprowadzenie szeregu zmian w swoich gospodarstwach dostosowujących je do wymogów unijnych.

Konieczność poszerzenia zarówno zakresu, jak i skali działania, poprawy jakości oraz w wielu przypadkach chęć ekspansji działalności przy ograniczonych środkach na rozwój dotychczas prowadzonej działalności bądź uruchamianie nowych przedsięwzięć, spowodowała widoczną intensyfikację w rozwoju grup producentów rolnych. Jest to w naszym kraju stosunkowo nowa forma współdziałania w obszarze rolnictwa, stwarzająca producentom szansę na bycie konkurencyjnym na rynku produktów rolnych. Do głównych korzyści rolniczej przedsiębiorczości zespołowej zaliczyć można: zwiększenie alokacji posiadanych środków, obniżenie kosztów wytwarzania produkcji dzięki wykorzystaniu korzyści skali i zakresu, uzyskanie większej mocy przetargowej poprzez skonsolidowanie wysiłków wszystkich jej uczestników, zwiększenie siły oddziaływania na rynek, możliwość zdobycia nowych kanałów zbytu, z których pojedyncze gospodarstwa nie mogły korzystać, wspólną promocję itp.

Postępujący rozwój gospodarki rynkowej wymusza na producentach rolnych podejmowanie działań ukierunkowanych nie tylko na integrację poziomą – pomiędzy samymi producentami ale również na procesy integracyjne z innymi ogniwami agrobiznesu i instytucjami obsługującymi rolnictwo. Wymaga to od nich wiedzy na temat procesów ekonomiczno – organizacyjnych zachodzących w agrobiznesie, umiejętności reagowania na zmieniające się ciągle warunki gospodarowania oraz cech osobowościowych w sumie składających się na tzw. postawę przedsiębiorczą.

Celem opracowania jest przedstawienie procesu kształtowania się i rozwoju przedsiębiorczości zespołowej na obszarach wiejskich oraz wskazanie, jak ważną rolę w tym procesie pełnią czynniki o charakterze psychosocjologicznym, typu dynamika funkcjonowania grup producentów rolnych czy efektywne przewodzenie w grupie. Podstawowym źródłem informacji, które posłużyły do realizacji założonych celów były wtórne źródła materiału badawczego, głównie literatura przedmiotu oraz wyniki badań własnych przeprowadzonych wśród 150 rolników zorganizowanych w 28 grup producentów rolnych.



## Rozwój przedsiębiorczości zespołowej na wsi

Zespołowa działalność ma wieloletnią tradycję. Już w XIX wieku, po zniesieniu pańszczyzny, chłopcy zaczęli odczuwać potrzebę zrzeszania się celem unowocześniania produkcji i zwiększania swych dochodów. Do pierwszych form współdziałania rolniczego, istniejących jeszcze w okresie pańszczyźnianym, zaliczyć można: wiejskie zsypy zboża, rozmaite typy instytucji pożyczkowo – oszczędnościowych – tzw. „karbony”, ochronę wsi przed pożarem i zespołową pomoc pogorzelncom, różne formy sąsiedzkiej samopomocy, walkę z alkoholizmem i żebractwem, wprowadzanie postępu w rolnictwie chłopskim itp. Powstawały one z inicjatywy właścicieli dóbr, służyły ludności chłopskiej zależnej od dworu (zależność pańszczyźniana lub czynszowa). Jednakże tego typu formy współdziałania nie miały nic wspólnego z dobrowolnością zrzeszania się, ponieważ chłopcy zmuszeni byli do dostarczania, co roku określonej ilości zboża do zsyphu, czy też do wpłacania określonej składki pieniężnej na rzecz „karbony”. Zgromadzony zapas zboża, czy też pieniędzy przeznaczany był do udzielania rolnikom zapomóg w razie nieszczęścia, choroby, klęski żywiołowej, z okazji ślubu oraz dzieciom uczącym się rzemiosła<sup>3</sup>.

Najdojrzałszymi formami współdziałania rolniczego okresu pańszczyźnianego, będącymi przykładem zespołowej działalności społeczno gospodarczej na wsi, które na trwałe zapisały się w historii przedsiębiorczości zespołowej były:

1. Rzeczpospolita Pawłowska, powstała w 1769 roku na mocy Ustawy wydanej przez księdza Pawła Brzostowskiego;
2. Towarzystwo Rolnicze Hrubieszowskie Wspólnego Ratowania się w Nieszczęściach powołane w 1816 roku przez Stanisława Staszica, a zalegalizowane w 1821 roku;
3. Instytucja Rolno – Przemysłowa Sztabińska utworzona w 1821 roku przez Karola Brzostowskiego<sup>4</sup>.

Pierwsze formy współpracy między rolnikami, już nie organizowane przez właścicieli ziemskich, ale przez samych rolników zaczęły pojawiać się dopiero po zniesieniu pańszczyzny i przyjmowały postać kółek rolniczych. Najwcześniej kółka rolnicze zaczęły powstawać w zaborze pruskim. Dynamiczny rozwój tej formy gospodarowania nastąpił w latach 1873-1900 kiedy to Maksymilian Jackowski został patronem i opiekunem kółek rolniczych. Prowadziły one głównie

---

<sup>3</sup> J. Bąk: Problemy tworzenia grup producentów rolnych na przykładzie doświadczeń grup producentów z woj. siedleckiego. [w:] Organizacja rynku produktów rolnych w aspekcie prawnym, organizacyjnym i finansowym. Materiały na seminarium dla posłów na Sejm III kadencji, Warszawa 1998, maszynopis.

<sup>4</sup> Z. J. Przychodzeń: Karol Brzostowski jako twórca Rzeczypospolitej Sztabińskiej i polskiej szkoły agrobiznesu. Z kart historii wsi i postępu w rolnictwie. Wydaw. SGGW, Warszawa – Sztabin – Wilno – Biała Waka – Soleczniki Wielkie 2003, s. 11, nn.

działalność oświatowo – rolniczą, gospodarczą, jak też wychowawczo-patriotyczną. Kółka rolnicze wywierały także bardzo duży wpływ na powstawanie spółdzielczości chłopskiej. Od 1900 roku z inicjatywy księdza Piotra Wawrzyniaka zaczęły powstawać spółdzielnie zbytu, tzw. „Rolniki” zrzeszające przede wszystkim chłopów – ok. 75% członków<sup>5</sup>. Miały one na celu zaopatrywanie gospodarstw chłopskich w środki do produkcji (nawozy, nasiona i pasze) oraz ułatwienie zbytu zboża. W Małopolsce organizatorem ruchu kółkowego był ksiądz Stanisław Stojalowski, który w latach 1879-1882 utworzył 30 ludowych kół oświaty i pracy, a w 1882 r. był głównym inicjatorem powołania Towarzystwa Kółek Rolniczych z siedzibą we Lwowie. Najpóźniej ruch kółkowy i spółdzielczy zaczął rozwijać się w zaborze rosyjskim. Dopiero w 1899 roku władze carskie zezwoliły na organizowanie spółek rolniczo – handlowych, które stanowiły jedną z najwcześniejszych form kooperacji na wsi. Pierwszą chłopską spółką rolniczo – handlową w Królestwie Polskim była powstała 1899 roku spółka „Jutrzenka” we wsi Wola Bukowska k. Miechowa<sup>6</sup>. Celem działalności spółki było wspólne nabywanie ulepszonych narzędzi i maszyn rolniczych, kwalifikowanego ziarna siewnego i inwentarza rozplodowego. Kierunki działalności spółek zależały głównie od miejscowych warunków i potrzeb, dlatego też były one różne. Skuteczna działalność spółek w zakresie uprawy roślin i hodowli bydła zachęcała niektórych chłopów do zakładania pierwszych spółdzielni mleczarskich. Pierwsza z nich powstała we wsi Deszno k. Jędrzejowa w 1903 roku, a w 1904 r. powstały dwie następne mleczarnie chłopskie w Szkaradzie i Odechowie. Jeżeli chodzi o spółdzielczość rolniczą to największe znaczenie odgrywała w tym czasie spółdzielczość mleczarska i oszczędnościowo – pożyczkowa.

W okresie 20-lecia międzywojennego najprężniej rozwijała się spółdzielczość wiejska w formie spółdzielni oszczędnościowo – pożyczkowych, spółdzielni rolniczo – handlowych i spółdzielni mleczarskich. Po II wojnie światowej działalność zarówno kółek rolniczych, jak i spółdzielni uzależniona była od władz państwowych. Kółka rolnicze nie odrodziły się od razu, a w spółdzielczości wiejskiej nastąpiła całkowita unifikacja. Spółdzielnie rolnicze zajmowały się zaopatrzeniem rolników w środki do produkcji oraz artykuły spożywcze. Prowadziły skup produktów rolnych. W ich rękach znajdowały się także niewielkie zakłady gastronomiczne, piekarnie, masarnie, mniejsze wytwórnie materiałów budowlanych, różne zakłady usługowe i wytwórcze itp. W miarę upływu lat, w okresie powojennym, wykształciły się na wsi następujące formy i metody działania spółdzielczości wiejskiej: zaopatrzenia i zbytu, mleczarskiej, ogrodniczej, kredytowej, produkcyjnej i kółek rolniczych. Reaktywowanie działalności kółek rolniczych nastąpiło w 1956 roku. Podejmowały one realizację

---

<sup>5</sup> T. Janczyk: Spółdzielczość polska – geneza, rozwój, perspektywy. Zakład Wydawnictw CRS, Warszawa 1976, s. 57.

<sup>6</sup>J. Bartyś: Kółka rolnicze w Królestwie Polskim. Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza, Warszawa 1974, s. 45.

tradycyjnych zadań, m.in. reprezentowanie i obrona zawodowo – społecznych interesów rolników, działalność oświatowo – rolniczą, współdziałanie w rozdziale środków inwestycyjnych i produkcyjnych, podejmowanie działalności gospodarczej (np. wspólne użytkowanie maszyn rolniczych, produkcja materiałów budowlanych).

Bardzo silna ingerencja państwa w działalność kółek rolniczych oraz organizację spółdzielczości doprowadziła do „bezpodmiotowości” tych organizacji. Dlatego też zaczęły na wsi się rozwijać proste formy kooperacji, głównie w sferze produkcji rolnej. Były to kilkusobowe grupy rolników, którzy wspólnie zakupywali traktory, maszyny rolnicze, zespoły ogrodników łączących swoje sady, co pozwalało na wspólne wykonywanie czynności produkcyjnych, zespoły hodowców bydła itp. Na przykład na początku lat 70. powstało około 6,3 tys. grup zespołowego użytkowania ciągników i maszyn rolniczych i ok. 45,4 tys. grup zespołowego użytkowania sprzętu konnego. Innym przykładem mogą być powstające w latach 80. wiejskie koła producentów zbóż. Tworzone one były przez rolników, którzy chcąc wprowadzać postępowe technologie, przy braku dostatecznej ilości maszyn umożliwiających wyposażenie gospodarstwa zgodnie z ich potrzebami, stale rosnących cenach, niskim wykorzystaniu maszyn użytkowanych indywidualnie i pogarszającej się sytuacji w usługach rolniczych, zmuszeni byli do poszukiwania właściwego modelu mechanizacji. Wiejskie koła producentów zbóż prowadziły swoją działalność w oparciu o formę zespołowego użytkowania maszyn lub świadcząc usługi według zasady „usługa za usługę”. Łączyły one w sobie zalety indywidualnego posiadania maszyny (tj. dbałość, znajomość i kulturę obsługi) i wykonywania usług przy wzroście wykorzystania maszyn i obniżce kosztów eksploatacji. Rolnicy przystępowali do zespołów na zasadzie pełnej dobrowolności. Pomimo drobnych różnic w nazwach zespołów w poszczególnych województwach, cele ich działalności były takie same, a mianowicie: zwiększenie plonów zbóż i innych roślin uprawnych, zmniejszenie kosztów produkcji.

Po wydarzeniach protestacyjno – strajkowych w 1980 roku wprowadzone zostały do statutów KR i ich związków nowe zapisy dotyczące samorządności wewnątrzorganizacyjnej oraz pełnienia funkcji związku zawodowego rolników indywidualnych. Rozpoczął się w ten sposób nowy okres w rozwoju tej organizacji, która w chwili obecnej wypełnia rolę reprezentowania potrzeb i obrońcy interesów chłopskich. Inaczej przedstawia się sytuacja spółdzielczości wiejskiej, która po okresie gospodarki nakazowo – rozdzielczej weszła w okres wielkich przemian ekonomiczno – gospodarczych i społecznych.

Na początku lat 90. korzystając z doświadczeń krajów Unii Europejskiej polscy rolnicy zaczęli podejmować próby współpracy w ramach grup producentów rolnych, głównie po to aby móc sprostać narzuconym przez rynek coraz większym wymaganiom dotyczącym jakości produktów rolnych i spożywczych, ale również ze względu np. na podział wydatków na zakup sprzętu, organizację transportu,

wspólne negocjowanie kontraktów, handlowanie grupowe na giełdzie lub podejmowanie działań marketingowych. Każdy z tych powodów wynikał z chęci utrzymania się na rynku, na którym rządzą twarde prawa popytu i podaży.

Powstające grupy producentów rolnych rozpoczynały swoją działalność bez określonego prawodawstwa dotyczącego organizacji producenckich. Dopiero ustawa<sup>7</sup> z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw uregulowała zasady organizowania się producentów rolnych w grupy producentów i ich związki oraz wprowadziła zasady i warunki udzielania ze środków publicznych pomocy finansowej związanej z ich organizowaniem i funkcjonowaniem. Ostateczny kształt prawodawstwu dotyczącemu grup producentów rolnych nadano Ustawą z dnia 18 czerwca 2004 r. o zmianie ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw.

### **Psychosocjologiczne aspekty funkcjonowania grup producentów rolnych**

Większość grup można scharakteryzować jako zbiór ludzi związanych ze sobą przez jakieś wspólne doświadczenie lub cel albo wzajemnie ze sobą powiązanych w jakiejś mikrostrukturze społecznej lub też pozostających ze sobą w interakcji. Wszystkie te możliwości mogą być warunkiem wystarczającym do tego, aby stwierdzić istnienie grupy. Jednak podstawowym warunkiem koniecznym jest wspólna dla tych ludzi koncepcja samych siebie jako należących do tej samej jednostki społecznej<sup>8</sup>.

Na funkcjonowanie grupy producentów rolnych wpływ ma zapewne wiele uwarunkowań zarówno endo jak i egzogennych. Jednymi z istotniejszych uwarunkowań, które są jednakowe dla każdej grupy, są cechy charakteryzujące grupę społeczną rozumianą jako pewna liczba osób wyodrębnionych na podstawie formalnych i nieformalnych kryteriów członkostwa, mających poczucie wspólnoty z innymi członkami grupy, lub takich jednostek, między którymi zachodzą interakcje o względnie stałych wzorach. Spośród cech charakteryzujących każdą grupę społeczną, którą są także omawiane grupy producentów rolnych wyróżnić należy:

- *cel grupowy* - rozumiany jako „pewna ważna dla całej grupy wartość pozytywna”<sup>9</sup>, którą członkowie grupy chcą osiągnąć. Bardzo ważne jest żeby cel stojący przed grupą był jasno sprecyzowany, to znaczy żeby członkowie grupy mogli wskazać konkretne działania, poprzez które cel zostanie osiągnięty;

---

<sup>7</sup> Dz. U. z 2000 r. Nr 88, poz. 983.

<sup>8</sup> R. Brown: Procesy grupowe: dynamika wewnątrz grupowa i międzygrupowa. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 19.

<sup>9</sup> H. Hamer: Wybrane zagadnienia z psychologii społecznej. Wydaw. SGGW-AR, Warszawa 1991, s. 24.

- *normy grupowe* - standardy zachowania, które grupa akceptuje i których oczekuje od swoich członków<sup>10</sup>. Przestrzeganie norm grupowych nadaje swoisty charakter i styl działania grupie oraz oddziałuje na postawy poszczególnych osób;
- *strukturę grupową* - każda jednostka w grupie ma swoje miejsce – rolę do odegrania, przez co przyczynia się do osiągania celów grupy. W grupach producentów rolnych posiadających osobowość prawną, strukturę grupową wyznaczają ich poszczególne organy: walne zgromadzenie, rada nadzorcza (komisja rewizyjna) i zarząd. Struktura ta tworzona jest w większości przypadków na zebraniu założycielskim, podczas którego uchwalany jest także statut działania grupy. Najczęściej spełnia ona wymagania wszystkich członków grupy ponieważ kształtuje się na podstawie wzajemnej obserwacji rolników w trakcie procesu organizowania się;
- *kierownictwo grupowe* – wyznaczanie bądź wyłanianie się w sposób spontaniczny osoby/osób, które będą w grupie pełniły rolę przywódcy;
- *spoistość grupy* - zakres w jakim członkowie grupy są lojalni i zaangażowani w sprawy grupy.

Grupy są samodzielnymi społecznymi jednostkami ze swoimi szczególnymi procesami współdziałania (dynamika grupowa) i własnymi, intersubiektywnymi fenomenami, takimi jak normy grupowe i standardy grupowe. Specyficzne dla grup struktury i procesy nie tylko silnie wpływają na zachowanie się członków grupy (np. rozpoczynając działania zmusza się członków do konformistycznego zachowania), ale wpływają także na osiągnięcie celów i zachowanie się innych grup oraz organizacji jako całości<sup>11</sup>. Przynależność do określonej grupy społecznej sprawia powstawanie określonych więzi i zależności między jej członkami, wynikających chociażby ze wzajemnego komunikowania się. Wpływ grupy na poszczególnych członków jest bardzo silny.

Jedną z pierwszych definicji wyjaśniających istotę funkcjonowania rolniczych grup producenckich sformułował J. Małysz<sup>12</sup>. Według niego grupa producencka (zespół producencki) tworzony jest oddolnie, w trybie dobrowolnym w celu zespołowego zbywania swej produkcji. Wspólny zbyt pozwala grupie rolników na zwiększenie siły przetargowej i co się z tym wiąże uzyskanie wyższych cen za sprzedane produkty i płacenie niższych cen za nabywane środki do produkcji. Rolnicy wspólnie działający mają ułatwiony dostęp do informacji rynkowej i naukowej, zewnętrznych źródeł finansowania, a także mają większe możliwości inwestowania. Ograniczenie działalności rolników głównie do wspólnego zbytu nie zmienia stosunków własności. Zmiana może nastąpić dopiero wtedy, gdy w miarę gromadzenia zysków pojawia się możliwość inwestowania

<sup>10</sup> R. W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1998, s. 536.

<sup>11</sup>H. Steinmann, G. Schreyögg: Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 366.

<sup>12</sup>J. Małysz: Procesy integracyjne w agrobiznesie. Wydaw. CDiEwR, Poznań 1996, s. 13-14.

w urządzenia do wstępnego przetwarzania, przechowywania i transportu. Powstały w ten sposób wspólny składnik majątkowy zarządzany jest zespołowo przez rolników. Jednakże oddzielony jest całkowicie od ich majątków indywidualnych. Każde gospodarstwo pozostaje nadal samodzielny podmiotem gospodarczym. Zespołowy majątek, którego właścicielami są wszyscy członkowie zespołu producenckiego, zwiększa ich siłę przetargową i pozwala uzyskać lepsze warunki zbytu na rynku. Taki zespół producencki jest przykładem integracji poziomej, której istotą jest łączenie ze sobą podmiotów gospodarczych należących do tej samej fazy produkcji lub dystrybucji. Jednakże w tym przypadku integrowane poziomo są tylko wyodrębnione czynności, np.: zaopatrzenie w surowce, zbyty produktów rolniczych itp. Natomiast w dalszym ciągu mamy tu do czynienia z samodzielnymi podmiotami gospodarczymi.

Na skuteczne funkcjonowanie w ramach grupy bardzo duży wpływ ma poczucie współzależności. Czym jest współzależność? Najprościej można ją zdefiniować w sposób następujący: doświadczenia, działania i wyniki jednej osoby są powiązane z doświadczeniami i wynikami innych osób w grupie. Można wymienić tzw. współzależność losu (gdy członkowie grupy zdają sobie sprawę, że ich los zależy od losu grupy jako całości – tzw. „jazda na jednym wózku”) i współzależność zadaniową, inaczej celów grupy (osiągnięcia jednostki mają konsekwencje dla osiągnięć pozostałych członków grupy. Te konsekwencje mogą być pozytywne i negatywne). W pierwszym przypadku sukces jednej osoby przekłada się na powodzenie działań innych, w drugim – sukces jednej osoby z reguły oznacza porażkę innych.

W przypadku funkcjonowania grup producentów rolnych istotne znaczenie ma poczucie współzależności zadaniowej w ujęciu pozytywnych oddziaływań. W takim przypadku zauważalne jest nastawienie na wzajemną pomoc, sympatię i dążenie do osiągnięcia założonych celów. Aby wykorzystać pozytywnie zjawisko współzależności zadaniowej bardzo ważna jest skuteczna, zwiększona komunikacja w grupie ukierunkowana na identyfikację, analizę i realizację zadań.

Istota funkcjonowania grup producentów rolnych opiera się na wzajemnej pomocy i współdziałaniu. Głównie chodzi tu o czynnik współdziałania o charakterze świadomym, dobrowolnym i opartym głównie na środkach samych zainteresowanych. Na istotę przedsiębiorczości zespołowej wyrażającej się w formie grup producentów rolnych można patrzeć z różnych punktów widzenia: gospodarczego, społecznego, politycznego i etycznego. Grup producentów rolnych nie powinno się utożsamiać z czystą kategorią ekonomiczną.

W problematyce powstawania i funkcjonowania rolniczych grup producentów rolnych bardzo ważnym zagadnieniem jest tzw. **kierownictwo grupowe** bądź nieformalne przywództwo w grupie. Przywódca nieformalny to osoba, która angażuje się w działalność przywódczą, lecz której prawo do tego nie zostało formalnie uznane. W dowolnej grupie przywódca formalny i nieformalny może być tą samą osobą, jednakże często zdarza się, że są to różni ludzie. Sytuacja

ta może zająć w momencie, gdy formalnie wybrany kierownik nie jest w stanie pełnić wszystkich swoich ról, np. roli specjalisty od zadań i roli socjoemocjonalnej w grupie. Wówczas grupa może wskazać dodatkową osobę – przywódcę nieformalnego, który będzie pełnił funkcję uzupełniającą do funkcji kierownika<sup>13</sup>. Według S. Miki<sup>14</sup>, to czy dany człowiek stanie się kierownikiem, zależy zarówno od sytuacji, jak i jego cech osobowościowych, jakie wnosi on do sytuacji. Cechy te są wyuczone i związane między innymi z pełnioną rolą społeczną. Jeśli sytuacja w grupie wymaga aktywności, kierownikiem zostanie człowiek posiadający tę cechę, natomiast, jeżeli sytuacja wymaga umiejętności rozwiązywania problemów – kierownikiem może zostać człowiek, który potrafi rozwiązać takie problemy. Tak więc, pojawienie się kierownika determinują zarówno pewne cechy grupy, jak też rodzaj zadania stojącego przed grupą.

W zależności od grupy, jej celu i fazy istnienia, kierownik może wypełniać wiele różnorodnych funkcji, takich jak na przykład:

- być koordynatorem działalności grupy,
- osobą ustalającą cele i politykę grupy,
- człowiekiem planującym sposoby i środki do osiągnięcia celu grupowego,
- reprezentantem grupy na zewnątrz,
- kontrolerem stosunków wewnątrzgrupowych,
- wzorem zachowania się dla innych członków grupy itp.<sup>15</sup>

W społecznościach wiejskich znaczącą pozycję zajmują tak zwani liderzy. Są to osoby, które można nazwać mianem nieformalnych przywódców. Przywództwo polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów<sup>16</sup>. Dlatego też przywódcę charakteryzuje się jako osobę wpływającą na zachowanie innych bez konieczności uciekania się do siły. W procesie powstawania i funkcjonowania rolniczych grup producentów rolnych osoba lidera zajmuje kluczową pozycję, ponieważ jak zauważa K. Krzyżanowska<sup>17</sup>, nawet grupy formalne mogą mieć trudności ze sprawnym funkcjonowaniem, jeśli nie będą miały aktywnego, operatywnego i zaangażowanego w sprawę grupy przywódcy.

---

<sup>13</sup> R. W. Griffin: op. cit., s. 540.

<sup>14</sup> S. Mika: Psychologia społeczna. PWN, Warszawa 1984, s. 493.

<sup>15</sup> Tamże, s. 497.

<sup>16</sup> R. W. Griffin: op. cit., s. 491.

<sup>17</sup> K. Krzyżanowska: Psychologiczne i społeczne umiejętności lidera w procesie komunikowania się z grupą. [w:] O humanistyczny wymiar przedsiębiorczości wiejskiej. Red. naukowa Z. J. Przychodzeń. Wydaw. SGGW, Warszawa 2000, s. 67.

## Problematyka przywództwa w grupach producentów rolnych

J. C. Williams, A. J. DuBrin i H. L. Sisk określają przywództwo jako „proces wpływania na innych w celu osiągnięcia określonych celów w określonych sytuacjach, bez wykorzystywania technik opartych nadmiernie na wymuszaniu”<sup>18</sup>. M. Armstrong definiuje przywództwo jako „zachęcanie i inspirowanie osób oraz zespołów do tego, by dali z siebie to, co najlepsze, aby osiągnąć pożądany rezultat”<sup>19</sup>. Podsumowując można stwierdzić, że przywódcy, liderzy są to osoby zajmujące wysoką pozycję w grupie, posiadające skłonność do poddawania pomysłów i inicjowania działań w grupie.

Można wyróżnić dwie teorie wyjaśniające zjawisko wyłaniania się przywódcy w grupie. Jedną z nich jest teoria osobowości, zgodnie z którą przywódcom przypisywane są cechy osobowości odróżniające ich od innych członków grupy np.: wyższy poziom inteligencji, pewność siebie, postawa dominująca, towarzyskość i komunikatywność czy zorientowanie na osiągnięcia. Zgodnie z drugą teorią przywództwo wyjaśniane jest w kategoriach funkcjonalnych wymogów sytuacji. A więc w tym przypadku przywódcą będzie ta osoba, która jest najlepiej przygotowana do pomocy grupie w realizacji jej celów. Tym samym w innym czasie i miejscu liderem może zostać ktoś inny.

Jedną z podstawowych funkcji, jaką przypisuje się przywódcy jest tworzenie „klimatu społecznego” w grupie. Wpływa on w dużym stopniu na morale oraz skuteczność grupy. Bardzo wysoko pod tym względem ocenione jest tzw. „przywództwo demokratyczne” pozwalające stworzyć przyjemną atmosferę, skupioną na grupie i przede wszystkim zorientowaną na zadania. W tzw. „przywództwie autokratycznym” zauważalny jest wyższy poziom agresji i poczucia zależności od przywódcy wśród członków grupy.

Efektywne i skuteczne przewodzenie grupie zależy w głównej mierze od wrodzonych predyspozycji (cech osobowościowych, zdolności), które wpływają na sposoby reagowania, jak i doświadczeń życiowych pogłębiających wiedzę i umiejętności człowieka. Osoby pełniące w grupie (organizacji) funkcje przywódcze nazywa się różnie: kierownikami, menedżerami, przywódcami czy liderami, często stosując to nazewnictwo wymiennie. Osoby te podejmują działania ukierunkowane na: tworzenie i organizowanie pracy grupy osób, pobudzanie ich do efektywnych działań w ramach współpracy, zapobieganie bądź rozwiązywanie konfliktów w grupie, itp.

Warto zastanowić się, jaka jest na przykład różnica pomiędzy pojęciem osoby kierownika a przywódcą? Różnice te leżą w odmiennym podejściu do źródeł władzy tych osób. Takie zadania, jak inicjowanie w grupie wspólnych działań czy angażowanie członków grupy do realizacji wspólnego celu wymagają umiejętności

<sup>18</sup> B. R. Kuc: Od zarządzania do przywództwa. Wydaw. Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 375.

<sup>19</sup> M. Armstrong: Jak być lepszym menedżerem. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 225-226.



przywódczych, a nie władzy czy siły. W literaturze wymienia się sześć głównych źródeł władzy<sup>20</sup>:

1. Władza oparta o przymus - opiera się o przekonanie osoby A, że osoba B może ją ukarać, np. przez zwolnienie z pracy, potrącenie pensji, przeniesienie na inne, mniej atrakcyjne stanowisko. Wpływ osoby B wynika z zagrożenia karą, niekoniecznie z jej faktycznego stosowania. Konformistyczne, uległe zachowania podwładnych będą w tym przypadku podyktowane chęcią uniknięcia kary. Siła wpływu jest tu uwarunkowana dotkliwością kary, którą przełożony może wymierzyć, a także subiektywną percepcją pracownika co do możliwości jej otrzymania;
2. Władza oparta o nagradzanie - wynika z przekonania osoby A, że osoba B może ją nagrodzić. Jeżeli dla podwładnych ma znaczenie podniesienie wysokości wynagrodzenia lub awans i jednocześnie są przekonani, że ich przełożony ma możliwość nagrodzenia ich w ten sposób, to jest to istotne źródło władzy nad podwładnymi;
3. Władza oparta o legitymację - oparta o formalną umowę, w myśl której przywódca ma prawo do wydawania poleceń;
4. Władza oparta o wiedzę i zdolności - opiera się o przekonanie osoby A, że osoba B ma większą od niej wiedzę. Im większa przewaga wiedzy przełożonego, tym silniejsza jego podstawa władzy;
5. Władza oparta o identyfikację - podwładni spostrzegają i oceniają osobiste cechy tej osoby jako wartościowe, atrakcyjne i stąd wynika chęć podlegania takiemu przywódcy. Podziwiając osobowość przełożonego pracownicy identyfikują się z nim;
6. Władza informacyjna - władza wynika z faktu posiadania przez danego człowieka największej bazy informacji, a także z tego, że w wielu sytuacjach posiada informacje wcześniej niż osoby mu podlegające, co daje mu możliwość pewnej manipulacji danymi, wcześniejszego ich przetworzenia i wykorzystania.

W przypadku grupy producentów rolnych, którą tworzą osoby doskonale się znające i posiadające określoną pozycję w społeczności lokalnej można zakładać, że podstawą przywództwa jest autorytet moralny, władza oparta o identyfikację oraz informację. Członkowie grupy postrzegają osobę przywódcy jako atrakcyjną pod względem cech osobowościowych, wartościową a więc godną szacunku i sympatii. Znaczenie tych zdolności i cech jest zróżnicowane w różnych grupach i w różnych sytuacjach, dlatego też nie istnieją uniwersalne zdolności i cechy, które predysponują do pozycji przywódcy<sup>21</sup>. Jednocześnie jest to zapewne osoba dysponująca informacjami koniecznymi do skutecznego funkcjonowania

---

<sup>20</sup>J. Moczydłowska: Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Wydaw. Naukowe „Śląsk”, Katowice 2006, s. 113-118.

<sup>21</sup> H. Steinmann, G. Schreyögg: Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 383.

grupy, które są podstawą wszelkiego działania, współpracująca z instytucjami wspierającymi funkcjonowanie grup producenckich i organizacjami, z którymi grupa będzie współpracować bądź już tę współpracę podjęła. Tego typu przywództwo określane jest mianem *przywództwa charyzmatycznego*. W nowych teoriach przywództwa wiele uwagi poświęca się „charyzmie”. Charyzma nie jest jednak interpretowana w sposób konwencjonalny, jako cecha osobowości, ale raczej jako szczególny rodzaj relacji pomiędzy przywódcą a jego podwładnymi. Przywództwo charyzmatyczne wiąże się z dostarczaniem grupie przez lidera jakiejś wizji lub inspiracji co motywuje ją do przekraczania zwykłych celów zadaniowych, do „dania z siebie trochę więcej niż zwykle” na rzecz wspólnej sprawy. Przywództwo charyzmatyczne (transformacyjne) jest źródłem lepszego funkcjonowania grupy lecz sprawdza się zwłaszcza w czasie kryzysu i szybko zmieniającej się sytuacji. Gdy sprawy idą gładko, również korzystne może być przywództwo transakcyjne<sup>22</sup>. Przywódcy charyzmatyczni są bardzo skuteczni w sytuacjach poważnych zmian, do których zaliczyć można powstawanie grupy producentów rolnych i co za tym idzie przestawianie się rolników z zachowań typowo indywidualistycznych na zachowania grupowe. Są to zmiany charakterystyczne dla takich faz funkcjonowania grup producentów rolnych, jak faza kształtowania się grupy i faza burzy (faza konfliktu i buntu). W fazie kształtowania się grupy pojawia się niepokój wynikający ze znalezienia się w nowej sytuacji, wzajemne poznawanie się, sprawdzanie co jest wspólne dla członków grupy, a co ich różni itp. Obserwuje się dużą niepewność co do przyszłości oraz zaczynają kształtować się pierwsze wyobrażenia dotyczące tego co jest możliwe, a co nie. Formalnie wyznaczonym kierownikom łatwo jest w tej sytuacji kierować. Przeważnie pożądana jest ich działalność ukierunkowująca. Przywódca na tym etapie kontroluje, dostarcza informacji oraz stanowi główne ogniwo spajające członków grupy. W fazie burzy inaczej nazywanej fazą konfliktu i buntu ludzie przekonują się, że muszą pracować razem, aby osiągnąć swój indywidualny cel. Członkowie grupy podkreślają różnice, powstają roszczenia do dominacji i poszukuje się partnerów koalicyjnych. Pojawia się walka o władzę, narzekanie i krytyka. Stare nawyki konfrontowane są z nowym sposobem pracy. Często w tej fazie dochodzi do rozpadu grupy. Pojawiają się konflikty pomiędzy różnymi typami osobowości. Jest to najbardziej krytyczna faza funkcjonowania grupy. Są to te etapy funkcjonowania grupy, w których przywódca charyzmatyczny siłą osobistego talentu potrafi przekonać innych do znaczenia i wartości podejmowanych przezeń działań. Właśnie z tego powodu przywódcy tego typu bywają również określane mianem *przywódców transformacyjnych*, ponieważ wszędzie tam, gdzie następuje transformacja, cechy przywódców charyzmatycznych ułatwiają, a niekiedy wręcz warunkują możliwość przeprowadzenia głębokich zmian.

---

<sup>22</sup> R. Brown: op. cit., s. 95.

W kolejnych fazach funkcjonowania grupy producentów rolnych skuteczniejszy w swych działaniach może być *przywódca transakcyjny*. Jest to typ przywódcy, który koncentruje się na działaniach pragmatycznych. Określa cele, dobiera ludzi, przydziela zadania, pomaga podwładnym w osobistym rozwoju i usamodzielnianiu się, dba o ich interesy. Jest mniej nastawiony na to, by „być gwiazdą”, a bardziej na pracę zespołową i współpracę. Współpraca i dążenie do realizacji celów nie tylko własnych, ale i grupowych charakterystyczne są dla fazy wykryształizowania się norm i fazy dojrzałości. W fazie wykryształizowania się norm nazywanej również fazą współdziałania i spójności pojawia się autonomia grupy i polepszenie stosunków. Członkowie biorą pod uwagę zadania grupowe w realizacji własnych planów; na plan pierwszy wysuwa się harmonia i dążenie do konformizmu. Faza dojrzałości natomiast nazywana jest fazą realizowania zadań, ponieważ grupa koncentruje się na określonych celach i staje się bardzo efektywnym i silnym zespołem.

Inny jeszcze typ przywódcy - *przywódca wizjonerski* – może pozytywnie wpłynąć na funkcjonowanie grupy w tak zwanej fazie rozwiązania grupy. Jeśli grupa nie zauważa konieczności zmian i nie potrafi konstruktywnie wykorzystać osiągnięć traktując je jako szczyt możliwości rozwojowych traci szansę dalszego istnienia, ponieważ cele i zadania dezaktualizują się. W tym momencie przywódca wizjonerski i jego zdolność tworzenia i wyrażania realistycznych, wiarygodnych i atrakcyjnych wizji przyszłości grupy, wyrastających ponad teraźniejszość i przyczyniających się do jej udoskonalenia może być szansą na dalszą działalność grupy<sup>23</sup>.

Najbardziej pożądaną formą przywództwa w demokratycznie zarządzanej grupie jest tzw. *przywództwo dzielone*, polegające na tym, że każdy z członków grupy czuje się odpowiedzialny za grupę i efekty jej działania. W momencie realizacji określonego zadania ta osoba, która w danym zakresie jest najbardziej kompetentną staje się przywódcą grupy. Im bardziej członkowie grupy dzielą między sobą funkcje przywódcze tym większa jest ich motywacja do solidarnego działania oraz tym właściwsze są wspólnie podejmowane decyzje<sup>24</sup>.

W problematyce przywództwa wiele uwagi poświęca się stylom przewodzenia. Styl przewodzenia bezpośrednio związany jest z inteligencją emocjonalną danej osoby<sup>25</sup>. Wyróżnić można 6 odrębnych stylów przewodzenia, z których każdy wyrasta z innego obszaru inteligencji emocjonalnej:

---

<sup>23</sup> S. P. Robbins: *Zasady zachowania w organizacjach*. Wydaw. Zysk i S-ka, Poznań 2000, s. 154-155.

<sup>24</sup> W. Boguta: *Organizacja i funkcjonowanie grup producentów rolnych*. Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2008, s. 70, 75.

<sup>25</sup> Na inteligencję emocjonalną człowieka, czyli zdolność skutecznego kierowania swoim postępowaniem i relacjami z otoczeniem, składają się cztery podstawowe obszary: samoświadomość, praca nad sobą, świadomość społeczna (m.in. empatia i zdolność dostrzegania i zaspokajania potrzeb klientów) i umiejętności społeczne. Każdy z tych obszarów stanowi indywidualny zbiór umiejętności.

1. Styl nakazowy – liderzy, którzy prezentują ten styl, trzymają się przesadnie systemu odgórnego podejmowania decyzji, który tłamsi kreatywność pozostałych członków grupy już na etapie formułowania pomysłów. Styl ten może wyrugować szkodliwe nawyki i – na zasadzie terapii wstrząsowej – zmusić ludzi do stosowania innych metod pracy;
2. Styl autorytatywny – jest najbardziej skuteczny. Lider dla którego charakterystyczny jest ten styl jest wizjonerem. Jego sposobem na motywowanie pracowników jest wyjaśnianie, w jaki sposób ich praca mieści się w szerokiej wizji rozwoju firmy. Sprawdza się właściwie we wszystkich sytuacjach;
3. Styl jednoczący – liderzy, którzy stosują ten styl, starają się by pracownicy byli stale zadowoleni, a ich wzajemne relacje układały się harmonijnie. Lider pozwala ludziom wykonywać zadania w sposób, który uważają za najbardziej skuteczny;
4. Styl demokratyczny – lider poświęcając czas na zbieranie pomysłów pracowników i zabiegając o ich poparcie tworzy klimat zaufania, szacunku i zaangażowania. Jednakże jedną z bardziej irytujących konsekwencji tego stylu mogą być niekończące się spotkania, których uczestnicy wałkują kolejne tematy i których często jedynym widocznym efektem jest terminarz kolejnych spotkań;
5. Styl normatywny – w tym przypadku lider ustanawia niezmiernie wysokie standardy efektywności pracy i sam daje przykład, że można je osiągnąć. Styl ten raczej pogarsza atmosferę pracy, gdyż członkowie grupy mniej wytrzymują presji związanej z dążeniem lidera do doskonałości i w efekcie podupadają na duchu;
6. Styl wychowawczy – liderzy wychowawcy pomagają członkom grupy odkryć w sobie indywidualne zalety i słabości oraz połączyć je z aspiracjami w życiu osobistym i zawodowym. Jest to najmniej popularny styl przewodzenia. Z powodu szybkiego tempa, w jakim funkcjonuje dzisiejsza gospodarka liderzy nie mają czasu na zajmowanie się tak powolnym i żmudnym procesem, jak edukowanie innych i wspomaganie ich osobistego rozwoju<sup>26</sup>.

Najsukuteczniejsi liderzy nie ograniczają się do jednego stylu. Każdego tygodnia korzystają swobodnie i w równej mierze prawie ze wszystkich 6 stylów przewodzenia dostosowując je do konkretnych sytuacji, ale tylko cztery z nich mają z zasady dodatni wpływ na atmosferę pracy i wyniki. Jest to zgodne z teorią przywództwa opartego o sytuację, na podstawie której można wnioskować, że liderzy muszą dostosowywać styl przewodzenia do wymogów zaistniałej sytuacji co stoi w sprzeczności z teorią opartą o osobowość. Na przykład jeśli członkowie grupy są gotowi podjąć się realizacji wyznaczonego zadania (bierze się w tym

---

<sup>26</sup> D. Goleman: Przywództwo, które przynosi efekty. Leadership. Wydanie specjalne 2004 nr 12, s. 39.

przypadku połączenie zdolności, chęci i wiary w wykonanie danego zadania), wykazują się kompetencją, zaangażowaniem i pewnością siebie to przywódca może scedować część odpowiedzialności na innych (przywództwo o charakterze społeczno – emocjonalnym). Jeżeli jednak sytuacja jest odwrotna, a więc w grupie nie ma gotowości do działania lub brak członkom grupy odpowiednich umiejętności i motywacji przywódca powinien wybrać silną orientację na zadanie (przywództwo zorientowane na zadanie).

Liderzy, którzy opanowali przynajmniej cztery style przywództwa – zwłaszcza styl autorytatywny, demokratyczny, jednoczący i wychowawczy – tworzą najlepszą atmosferę dla funkcjonowania grupy i osiągania przez nią wymiernych rezultatów.

Przywódcami najczęściej stają się osoby, których atrybuty mogą pomóc grupie w osiągnięciu celów. Efektywne przywództwo wymaga zarówno skupienia na zadaniach, jak i troski o członków grupy, choć za obie sprawy nie musi odpowiadać jedna osoba. Dobrymi przywódcami są osoby, których osobowość jest dopasowana do konkretnej sytuacji. Gdy to dopasowanie jest niewystarczające zazwyczaj grupa ma mniejszą skuteczność działania.

Ważny jest proces zdobywania przez przywódcę prawomocności w oczach członków grupy. Prawomocność można uzyskać dzięki kompetencji zadaniowej, wstępnemu podporządkowaniu się normom grupy, identyfikacji z grupą, dobremu dopasowaniu do prototypu członka oraz sprawiedliwemu postępowaniu przy rozdziale nagród i sankcji między członków grupy<sup>27</sup>.

Dobry lider to człowiek, który potrafi dokonać trafnej analizy sytuacji i zaproponować drogi osiągnięcia celów, wreszcie podzielić obowiązki tak, by osiągnięcie celu było zasługą wszystkich. Lider stwarza największe szanse skutecznego inicjowania i kierowania współdziałaniem grupy ludzi przy realizacji rozmaitych przedsięwzięć i działań społeczno-gospodarczych.

### **Profil kompetencji lidera grup producentów rolnych**

W celu stworzenia podstawowego profilu kompetencji lidera grup producentów rolnych przeprowadzono badania empiryczne wśród 150 rolników zorganizowanych w 28 grup producenckich. Wśród tych grup wyróżnić można:

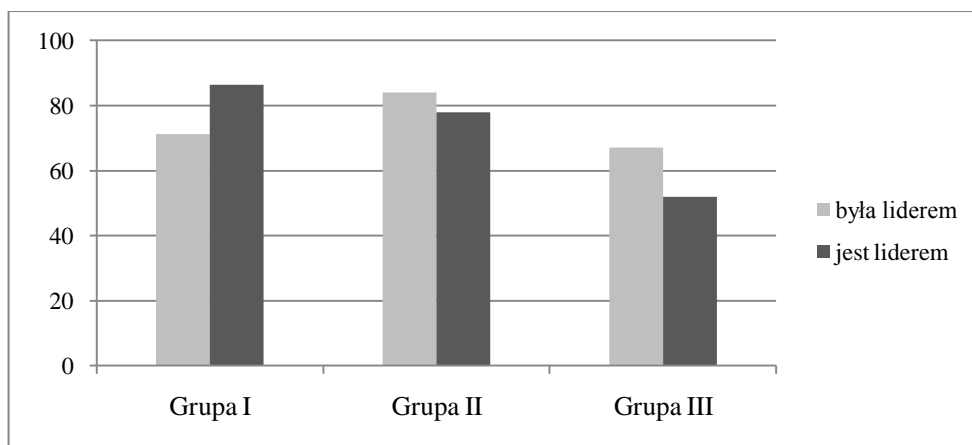
- 12 grup producenckich, wywodzących się z rejonów doradczych gdzie liczba grup była największa (Grupa I) i 66 rolników;
- 6 grup producenckich, z tych rejonów doradczych gdzie funkcjonuje najmniej grup (Grupa II) i 32 rolników;
- 10 grup producenckich rozwiązanych, z rejonów doradczych gdzie liczba grup rozwiązanych była największa (Grupa III) i 52 rolników.

---

<sup>27</sup> R. Brown: op. cit., s. 115.

Badania empiryczne przeprowadzono za metodą sondażu diagnostycznego. Podstawową techniką badawczą uczyniono wywiad według kwestionariusza przeprowadzony wśród członków grup producentów rolnych. Badaniom tym towarzyszyła równolegle obserwacja swobodna. Technika ta umożliwiła w większym stopniu poznanie specyfiki każdej objętej badaniami grupy producentów rolnych, dokładniejsze poznanie czynników wpływających na powstawanie, funkcjonowanie oraz w przypadku niektórych grup rozwiązanie grupy. Trzecią techniką wykorzystaną do przeprowadzenia badań była analiza dokumentów, jakimi dysponują ośrodki doradztwa rolniczego, sądy gospodarcze, GUS, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Fundacja Spółdzielczości Wiejskiej i inne instytucje. Badania empiryczne przeprowadzono w roku 2004<sup>28</sup>.

Każda z badanych grup posiada swojego przywódcę, lidera, który niekoniecznie piastuje władzę formalną, choć w wielu przypadkach tak właśnie jest. Dane na ten temat przedstawia wykres 1.



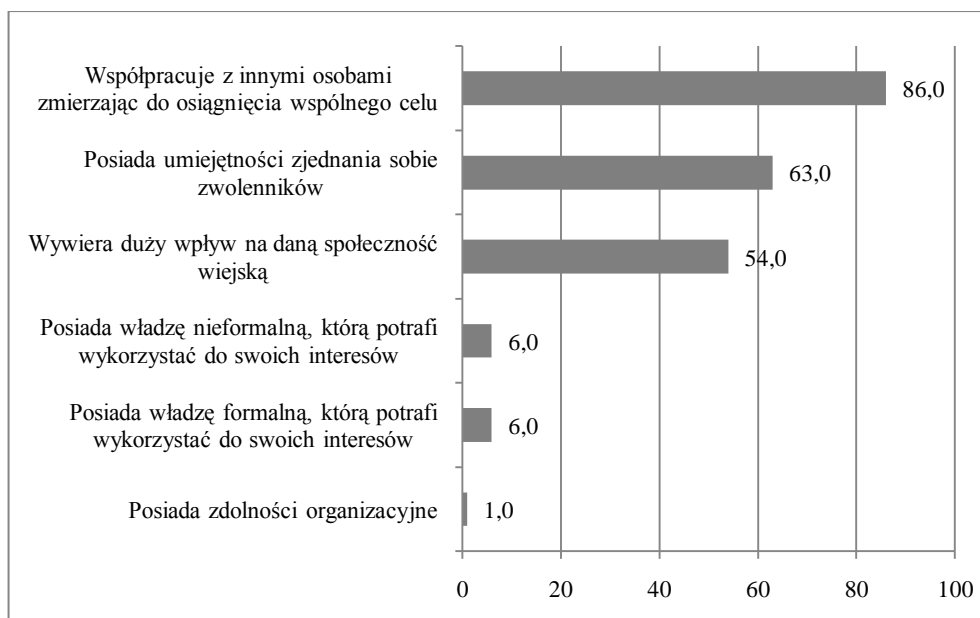
Wykres 1. Postrzeganie osoby, która zainicjowała powstanie grupy producenckiej (w %)  
Źródło: badania własne

We wszystkich grupach producentów rolnych osoby, które zainicjowały ich powstanie były postrzegane jako liderzy. Jednakże w Grupie I pozycja lidera została ugruntowana w fazie funkcjonowania już utworzonej grupy. W Grupie II i III pozycja lidera uległa nieco osłabieniu, szczególnie w Grupie III. W grupach producentów rolnych, które uległy rozwiązaniu zauważa się, że lider miał silną pozycję wyłącznie na etapie inicjowania samego pomysłu utworzenia grupy i jej tworzenia, natomiast zabrakło być może cech przywódcy charyzmatycznego, który

<sup>28</sup> Prezentowane wyniki badań uzyskane zostały w ramach realizacji projektu badawczego nr 3P06R 11323 „Modele funkcjonalnych rozwiązań w zakresie współpracy doradztwa rolniczego i rolników z grup producenckich”.

siłą autorytetu moralnego i osobistym zaangażowaniem przeprowadziłby grupę przez najbardziej krytyczną fazę jej funkcjonowania tzw. konfliktu i buntu. Jednakże w większości grup rolnik, który zainicjował powstanie grupy stawał się jej liderem nieformalnym, a po rejestracji w sądzie – formalnym.

Funkcjonowanie w ramach grupy producentów rolnych i jednocześnie realizowanie funkcji przywódczych wymaga od osoby lidera oprócz predyspozycji osobowościowych również posiadania pewnych umiejętności społecznych. Jakimi umiejętnościami wykazywali się liderzy badanych grup producentów rolnych i jednocześnie jak były one oceniane przez członków tych grup przedstawiono na wykresie 2.



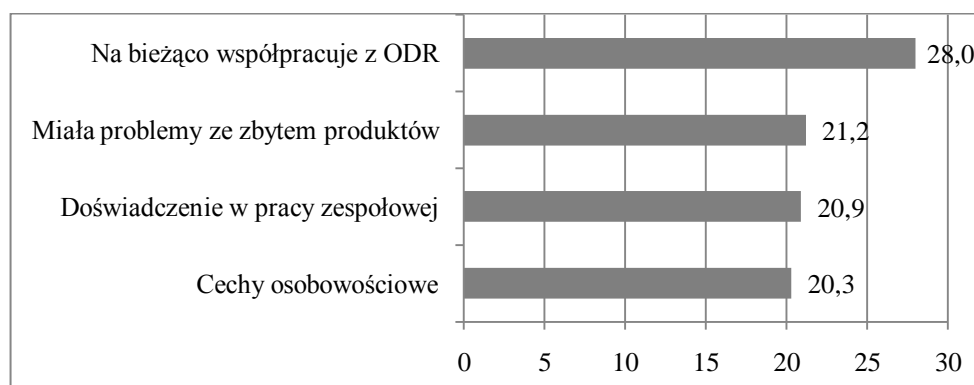
Wykres 2. Profil lidera w opinii członków grup producentów rolnych (w %)

Źródło: badania własne

Wśród członków wszystkich badanych grup przeważa opinia, iż najważniejszą cechą lidera jest umiejętność współpracy z innymi osobami w celu osiągnięcia wspólnego celu (86% wskazań), kolejnymi równie wysoko ocenianymi umiejętnościami są: umiejętność zjednywania sobie zwolenników (63% wskazań) i umiejętność wywierania wpływu na daną społeczność wiejską (54% wskazań). Analizując opinie rolników dotyczące liderów grup, można sformułować wniosek, że najskuteczniejszym będzie ten lider, którego charakteryzuje demokratyczny styl kierowania. Jest to osoba współpracująca z innymi członkami grupy, zasięgająca ich opinii przy formułowaniu zadań, konsultująca ich podział i celowość. Preferuje pracę zespołową, stara się eliminować ewentualne bariery utrudniające

komunikację w grupie. Stara się budować dobrą atmosferę w podległym mu zespole, a jego kontakty z podwładnymi są partnerskie. Niewielki odsetek respondentów wskazał, iż liderzy ich grup wykorzystywali fakt posiadania władzy formalnej/niefORMALNEJ do realizacji własnych interesów (po 6% wskazań). Interesujący jest stosunek respondentów do umiejętności organizacyjnych lidera, które docenione zostały zaledwie przez 1% respondentów. Być może niedostrzeżenie konieczności posiadania umiejętności organizatorskich wynika z faktu, że najważniejsze działania związane z organizacją i całym procesem tworzenia grupy podejmowali w większości przypadków doradcy rolniczy. Osoby te były przez respondentów również postrzegane jako liderzy społeczności zaangażowanych w omawiane działania.

Zadaniem lidera jest pełnienie tzw. szczególnej roli w dążeniu do realizacji celów, którymi w sposób aktywny zainteresowani są inni ludzie. W tym kontekście lider to człowiek, który wykonuje następujące zadania: dostrzega problemy społeczności i określa możliwości ich rozwiązania, inspiruje i motywuje innych do działania w celu rozwiązywania dostrzeżonych problemów, kieruje tymi działaniami, dba o interesy wszystkich zaangażowanych w działanie, jak również o zaspokojenie oczekiwań społeczności, dla dobra której podejmuje te działania<sup>29</sup>. Jakie czynniki miały największy wpływ na decyzję o utworzeniu grupy producentów rolnych? Odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na wykresie 3.



Wykres 3. Czynniki wpływające na decyzję podjęcia się organizacji grup producenckich przez liderów (w %)

Źródło: badania własne

Analizując informacje przedstawione na wykresie 3 można wnioskować, że największy wpływ na podjęcie decyzji przez lidera o utworzeniu grupy mieli pracownicy ośrodków doradztwa rolniczego (28% wskazań). Stała współpraca

<sup>29</sup> I. Sikorska-Wolak, K. Krzyżanowska: Wybrane psychologiczne i socjologiczne aspekty przedsiębiorczości wiejskiej. Zeszyty Naukowe „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2002 nr 46, s. 23.



z doradcami owocuje zazwyczaj większym dostępem do informacji nie tylko o charakterze technologicznym, ale również ekonomiczno – organizacyjnym. Tak jest w przypadku rozpowszechniania idei funkcjonowania grup producentów rolnych. Wsparcie na etapie przekonywania innych rolników do słuszności podejmowanych działań oraz na etapie organizowania grupy jest bardzo wysoko oceniane. Równie ważnymi okazały się problemy ze zbytem produktów, z jakimi borykali się liderzy grup (21,2% wskazań), doświadczenie w pracy zespołowej (20,9 wskazań) i posiadane cechy osobowości predysponujące te osoby do pełnienia roli lidera grupy (20,3% wskazań). Jednocześnie zauważa się, że wśród grup producenckich z rejonów o największej ich liczbie (Grupa I) największy wpływ na podjęcie decyzji przez lidera o utworzeniu grupy mieli pracownicy ośrodków doradztwa rolniczego (44%), w dalszej kolejności jego cechy osobowościowe (26%) i doświadczane problemy ze zbytem produktów rolnych (20%). W drugim typie grup producentów rolnych jako najważniejsze czynniki wymieniane były doświadczenie w pracy zawodowej (34%) i indywidualne problemy ze zbytem produktów (31%). Najniższe oceny uzyskało w grupach typu I i II zaufanie u ludzi. W grupach wywodzących się z tych rejonów doradczych, gdzie liczba grup była najmniejsza znacznie mniejsze znaczenie miała współpraca z doradcami rolniczymi (13%). Fakt, że liderzy cieszą się zaufaniem u społeczności lokalnej również nie miał większego wpływu na podejmowane działania w grupach typu I i II (odpowiednio 9% i 13%) natomiast był to najczęściej wymieniany motyw w III typie grup, czyli w grupach rozwiązanych (37%).

## **Podsumowanie**

Przedstawione w opracowaniu grupy producentów rolnych są jednym z przykładów przedsiębiorczości zespołowej na obszarach wiejskich. Pierwsze przesłanki kształtowania się tej formy przedsiębiorczości na obszarach wiejskich pojawiały się już w okresie pańszczyźnianym. Burzliwa historia naszego kraju, w tym głównie zawirowania polityczne jakie nastąpiły po II wojnie światowej spowodowały, że dopiero w latach 90. ubiegłego wieku idea zespołowego gospodarowania nabrała nowego znaczenia i zaczęła być intensywnie realizowana przez rolników. Na funkcjonowanie grup producentów rolnych wpływ ma wiele uwarunkowań zarówno endo jak i egzogennych.

Grupy producentów rolnych są samodzielnymi społecznymi jednostkami odznaczającymi się swoistą dynamiką grupową, własnymi normami i standardami grupowymi. Cechy te wpływając na zachowania członków grupy wpływają także na sposób definiowania i osiąganie celów grupowych. Istotnym zagadnieniem jest także poczucie współzależności zadaniowej w ujęciu pozytywnych oddziaływań.

W procesie powstawania i funkcjonowania grup producentów rolnych bardzo ważną rolę ma lider. Określając sylwetkę lidera grup producentów rolnych

należy przede wszystkim podkreślić, jakimi umiejętnościami powinien się on charakteryzować. Są to: umiejętność współpracy z innymi osobami w celu osiągnięcia wspólnego celu, umiejętność zjednywania sobie zwolenników i umiejętność wywierania wpływu na daną społeczność wiejską. Najskuteczniejszym wydaje się być ten lider, którego charakteryzuje demokratyczny styl kierowania. Dobry przywódca to klucz do sukcesu grupy producenckiej, chociaż dynamika funkcjonowania grupy producenckiej wskazuje, że w zależności od fazy rozwoju grupy pożądane są różne typy przywódców: przywódca charyzmatyczny, transakcyjny a nawet wizjonerski. A więc najskuteczniejsze może okazać się tak zwane przywództwo dzielone.

Niemale znaczenie praktyczne ma wiedza o tym, jak najlepiej się zorganizować, aby efektywność funkcjonowania w grupie była satysfakcjonująca. Jeżeli grupa będzie powstawała w sposób spontaniczny, niezorganizowany to istnieje groźba urzeczywistnienia się starego polskiego porzekadła „gdzie kucharek sześć, tam nie ma co jeść”. Szczególnie istotne jest to w pierwszych fazach funkcjonowania grup producentów rolnych. Warto zwrócić więc tu uwagę na konieczność wsparcia procesu powstawania i wczesnego funkcjonowania grup producentów rolnych przez osoby, instytucje które mają już bogate doświadczenia w tym zakresie. Mowa tu o ośrodkach doradztwa rolniczego i ich pracownikach.

## **Literatura**

- Armstrong M.: Jak być lepszym menedżerem. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
- Bartyś J.: Kółka rolnicze w Królestwie Polskim. Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza, Warszawa 1974.
- Bąk J.: Problemy tworzenia grup producentów rolnych na przykładzie doświadczeń grup producentów z woj. siedleckiego. [w:] Organizacja rynku produktów rolnych w aspekcie prawnym, organizacyjnym i finansowym. Materiały na seminarium dla posłów na Sejm III kadencji, Warszawa 1998.
- Boguta W.: Organizacja i funkcjonowanie grup producentów rolnych. Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2008.
- Brown R.: Procesy grupowe: dynamika wewnątrz grupowa i międzygrupowa. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
- Goleman D.: Przywództwo, które przynosi efekty. Leadership. Wydanie specjalne 2004 nr 12.
- Griffin R. W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1998.
- Hamer H.: Wybrane zagadnienia z psychologii społecznej. Wydaw. SGGW-AR, Warszawa 1991.
- Janczyk T.: Spółdzielczość polska – geneza, rozwój, perspektywy. Zakład Wydawnictw CRS, Warszawa 1976.
- Krawulski J.: Public Relations. Wydaw. AR w Poznaniu, Poznań 2000.
- Krzyżanowska K.: Psychologiczne i społeczne umiejętności lidera w procesie komunikowania się z grupą. [w:] O humanistyczny wymiar przedsiębiorczości wiejskiej. Red. naukowa Z. J. Przychodzeń. Wydaw. SGGW, Warszawa 2000.

- Kuc B. R.: Od zarządzania do przywództwa. Wydaw. Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- Listwan T.: Role menedżerów w rozwoju przedsiębiorczości. [w:] Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości. Red. naukowa M. Juchnowicz M. Wydaw. Poltext, Warszawa 2004.
- Łuczak M.: Przedsiębiorczość w zarządzaniu firmą. Wydaw. Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Warszawa 2003.
- Małysz J.: Procesy integracyjne w agrobiznesie. Wydaw. CDiEwR, Poznań 1996.
- Małysz J.: W pojedynkę czy wspólnie z innymi rolnikami? Wydaw. ODR w Olecku, Olecko 1997.
- Mika S.: Psychologia społeczna. PWN, Warszawa 1984.
- Moczydłowska J.: Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2006.
- Pocztowski A.: Narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim kreujące postawy przedsiębiorcze. [w:] Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości. Red. naukowa M. Juchnowicz. Wydaw. Poltext, Warszawa 2004.
- Przychodzeń Z. J.: Karol Brzostowski jako twórca Rzeczypospolitej Sztabińskiej i polskiej szkoły agrobiznesu. Z kart historii wsi i postępu w rolnictwie. Wydaw. SGGW, Warszawa – Sztabin – Wilno – Biała Waka – Soleczniki Wielkie 2003.
- Robbins S. P.: Zasady zachowania w organizacjach. Wydaw. Zysk i S-ka, Poznań 2000.
- Sikorka-Wolak I.: Innowacje i przedsiębiorczość w wymiarze ekonomicznym, psychologicznym i edukacyjnym. [w:] O humanistyczny wymiar przedsiębiorczości wiejskiej. Red. naukowa Z. J. Przychodzeń. Wydaw. SGGW, Warszawa 2000.
- Sikorska-Wolak I., Krzyżanowska K.: Wybrane psychologiczne i socjologiczne aspekty przedsiębiorczości wiejskiej. Zeszyty Naukowe „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2000 nr 46.
- Stach R., Górniak L.: Szkoła liderów społeczności wiejskiej. Część I. Wydaw. CDiEwR Oddział w Krakowie, Kraków 1997.
- Steinmann H., Schreyögg G.: Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.



## ROZDZIAŁ 7

### Przestrzeń doradztwa i przedsiębiorczości na obszarach wiejskich

**Kazimierz Tabor**

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa

Wydział Nauk Ekonomicznych

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

#### Wstęp

W strukturze każdego społeczeństwa można wyróżnić dwa główne poziomy jego organizacji: makrostrukturalny i mikrostrukturalny.

Makrostruktura społeczna wyznacza ogólne ramy życia społecznego, a więc te, które są przede wszystkim przedmiotem oddziaływania ogólnych reform i zmian. Natomiast mikrostruktura charakteryzuje się przewagą bezpośrednich interakcji i stosunków społecznych. To właśnie w niej, a więc w rodzinach, kręgach społecznych i grupach społecznych kształtuje się opinia członków społeczeństwa o zmianach zachodzących na poziomie makrostrukturalnym. Tutaj rodzą się kryteria oceny rozmaitych postaw, dążeń, aspiracji, zachowań ludzi. Dzięki mikrostrukturom, ludzie nabywają określonych cech społecznych, pozwalających zrozumieć własną rolę w zmieniającym się świecie.<sup>1</sup>

Zmiana jest pełna, jeżeli znajdzie odzwierciedlenie w mikrostrukturze społecznej, dlatego relacja pomiędzy nimi jest kluczową kategorią teorii i praktyki zmian społecznych.

Analiza przestrzeni życia współczesnego człowieka prowadzi do przekonania, że makro i mikroświaty oddalają się od siebie na niebezpieczną odległość. Szczególnego znaczenia nabiera poszukiwanie kategorii łączącej, będącej "na pograniczu", umożliwiającej dialog pomiędzy perspektywą makro i mikro.

Kategoria "pomiędzy" staje się płaszczyzną dyskusji na temat podstawowych pojęć dotyczących zmian zachodzących w życiu ludzi. Łącznikiem może stać się społeczność lokalna, czy idąc dalej wspólnota lokalna. Lokalność okazuje się płaszczyzną, która łączy perspektywę indywidualną i zbiorową, pozwalając nadać nową jakość i dynamikę nieuchronnym zmianom, jakim będziemy poddani w bliższej i dalszej przyszłości. W poszukiwaniu nowego sensu

---

<sup>1</sup> R. Dyoniziak, K. Iwanicka, A. Kawicińska, J. Nikołajew, Z. Pucek: Społeczeństwo w procesie zmian. Wydaw. AR w Krakowie. Kraków-Szczecin- Zielona Góra 1997, s. 47.

środowiska lokalnego pomocne wydaje się wprowadzenie pojęcia przestrzeni. Los człowieka kształtuje się na przecięciu różnych jej wymiarów<sup>2</sup>.

Wielość możliwych odmian przestrzeni (psychologiczna, temporalna, fizyczna, komunikacyjna, kultury masowej, cyberprzestrzeń, moralna, społeczna, historyczna, symboliczna transcendencji) pokazuje, że w tym określeniu bardzo intensywnie odzwierciedlają się przemiany zachodzące we współczesnym świecie. Niezwykle istotne staje się jedynie wyważenie proporcji pomiędzy nimi. „To, co na początku jest przestrzenią, staje się miejscem w miarę poznawania i nadawania wartości<sup>3</sup>”. Przestrzeń jest przecież wytworem społecznym działania, ludzkiej aktywności a także obszarem transferu – wymiany dóbr, informacji, ludzi i doświadczeń.

Zmiany społeczno-gospodarcze na obszarach wiejskich, (które w istocie rzeczy są przestrzenią), jakie się tam obecnie dokonują, dotyczą swoim zakresem przekształcania struktury rolnictwa i środowiska lokalnego jako całości. Obszary wiejskie z uwagi na wieloletni ich niedorozwój spowodowany historycznym zapóźnieniem, bądź swoistą polityką rolną w nieodległej przeszłości, nie nadążają za ogólnym tempem przemian w kraju. Dodatkowymi elementami wpływającymi na opóźnianie ich rozwoju jest peryferyjne ich położenie względem prężnych ośrodków aglomeracji miejskich, znaczących ośrodków przemysłowych oraz istniejąca historycznie ukształtowana niekorzystna struktura agrarna. Rolnictwo, które na tych obszarach ma ugruntowanie i dominujące miejsce wymaga różnorodnego wsparcia. Jednym z czynników mogących go skutecznie wesprzeć jest uregulowanie prawnie współzależności dwóch instytucji doradczych działających na rzecz rolnictwa, czyli izb rolniczych i ośrodków doradztwa rolniczego, które w istocie rzeczy mogłyby tworzyć jednolity system upowszechniania wiedzy i postępu. System ten mógłby efektywniej wpływać na rolnictwo i zarazem na rozwój obszarów wiejskich jeśliby poszerzyć jego kompetencje. Oprócz wymienionych tu barier rozwoju tych obszarów, można wskazać na takie bariery jak: związane z komunikacją (np. drogi), dostępność przestrzenna do usług, niezadawalający poziom edukacji rolniczej.

W świetle tego, co tu powiedzieliśmy nasuwają się problemy i pytania, które czynniki mogą odgrywać istotną rolę w rozwoju obszarów wiejskich, podnoszeniu poziomu rolnictwa i równocześnie rozwijaniu przedsiębiorczości oraz harmonijności oraz konkurencyjności. Przyjmujemy przy tym, że szeroko pojmowanie doradztwo rolnicze będące nośnikiem innowacyjności i przedsiębiorczość są głównymi czynnikami, które mogą odegrać skuteczną i decydującą rolę, a także wzrost aktywności społecznej środowisk lokalnych.

---

<sup>2</sup> A. Przeclawska: *Przestrzeń życia człowieka -między perspektywa makro i mikro.* [w:] *Pedagogika społeczna pytania o wiek XXI.* Red. naukowa A. Przeclawska. Wydaw. Theiss, Warszawa 1999, s. 76.

<sup>3</sup> Tuan Yi-Fu. *Przestrzeń i miejsce.* PIW, Warszawa 1987, s. 16.

## Obszary wiejskie jako przestrzeń życia i działalności mieszkańców

Przestrzeń obszarów wiejskich obejmuje swoim zakresem, składniki materialne np.: przestrzeń produkcyjna rolnicza i pozarolnicza oraz składniki niematerialne, do których można zaliczyć: interakcje społeczne, aktywność zawodową i społeczną, działania ekonomiczne, edukację, doradztwo rolnicze, sferę polityki, kapitał społeczny i inne. Powyższe składniki są wzajemnie komplementarne i przyczyniają się do polepszenia standardu życia i mieszkających tam ludzi. Wszystkie wymienione wyżej składniki obszarów wiejskich, są ważne, ale kapitał społeczny, coraz bardziej zaczyna być doceniany. Wynika to stąd, że skuteczne wykorzystanie wyżej wymienionych składników w rozwoju obszarów wiejskich ma ścisły związek z zasobem wiedzy, jaką ludzie posiadają. Na obszarach wiejskich występują takie kategorie kapitału, jak: kapitał społeczny i ludzki, kulturowy czy finansowy. Wszystkie wymienione tu rodzaje kapitału mają zasadniczą cechę, a mianowicie: w odróżnieniu od kapitału finansowego, który w procesie użytkowania ulega zużyciu, one nie zmniejszają się, a wręcz przeciwnie ulegają pomnażaniu i decydują wspólnie o harmonijności istniejących relacji w środowiskach wiejsko rolniczych. Skuteczność ich wpływania na rozwój tych środowisk zależna jest od wewnętrznych możliwości tkwiących w miejscowych warunkach. Według M. Hałamskiej oprócz materialnych składników *kapitał społeczny wyróżnia się wśród pozostałych i definiowany jest jako pewna właściwość, cecha społeczności sprzyjająca efektywnym działaniom indywidualnych i zbiorowych aktorów społecznych. Analiza kapitału społecznego według tej autorki obejmuje sześć wymiarów:*

- organizacje, uczestnictwo organizacyjne, zakres sieci,
- zaufanie i solidarność społeczna,
- współdziałanie, jego zakres oraz gotowość do współdziałania,
- istnienie sieci informacyjnych i komunikacyjnych (prasa, media, internet),
- wewnętrzna spójność i rozwarstwienie wsi,
- upodmiotowienie, przejawiające się w poczuciu wpływu na sprawy publiczne (także lokalne) oraz rzeczywiste korzystanie z możliwości tego wpływu.<sup>4</sup>

Rozwój obszarów wiejskich jest pochodną zmian, jakie dyktować będzie polityka rolnej oraz inne czynniki pochodzenia zewnętrznego. Kierunki zmian w obszarach wiejskich K. Duczkowska-Małysz upatrywała (zagadnienie dyskutowane na konferencji poświęconej „*Rolnictwu i przemysłowi spożywczemu cztery lata po rozszerzeniu Unii Europejskiej*”<sup>5</sup>) w tym, że „*zmiany w obszarach*

---

<sup>4</sup> Zob. K. Tabor : Rola doradztwa we wzmocnienie poziomu konkurencyjności i harmonijnym rozwoju obszarów wiejskich. [w:] Doradztwo w działalności przedsiębiorczej. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wydaw. SGGW, Warszawa 2008, s. 175.

<sup>5</sup> Wzmiankowana konferencja miała miejsce na SGGW 2008 r.

wiejskich i sektorze rolno-spożywczym będą przebiegać pod wpływem dwóch sprzecznych ze sobą tendencji:

- globalizacji, której w coraz większym stopniu katalizatorem będzie Unia Europejska[...],
- podtrzymywania specyfiki narodowych struktur, cech i zjawisk, będących skutkiem chęci zachowania własnej tożsamości, tradycyjnego typu społeczności lokalnych, niechęci do zmian i braku gotowości adaptacyjnych do nowych warunków.

Powyższe tendencje wskazują, że nasuwa się wniosek, iż rolnicy będą napotykać w swoim działaniu na coraz to poważniejsze trudności, aby racjonalnie i efektywnie gospodarować. W swojej wypowiedzi (K. Duczkowska-Małysz) stwierdziła, że: *wzrost konkurencyjności obszarów wiejskich i ich atrakcyjności będzie się opierał o nowe atrybuty – nie o dopłaty bezpośrednie i ceny interwencyjne oraz o skup, ale o innowacje, wiedzę, społeczeństwo informatyczne, co musi stać się udziałem wsi.* Przyszłościowo nowe zadania rolnictwa będą się koncentrować na upowszechnianiu innowacji rolniczych, w innym niż dotychczas wymiarze, a zatem musi zaistnieć bardziej kompleksowe podejście, rozumiane jako wprowadzanie nowości połączone ze zmianami w organizacji przedsiębiorstwa rolnego (gospodarstwa), zmianami towarzyszącymi (zgodnie z teorią zmian kumulatywnych). Konkludując, można stwierdzić, że zmiany na obszarach wiejskich prowadzić będą do większego zapotrzebowania na wiedzę ze strony rolników producentów.

Według danych statystycznych z 2005 r. powierzchnia obszarów wiejskich wynosi 199689 km<sup>2</sup> na terenach gmin wiejskich oraz 99013 km<sup>2</sup> na terenach gmin miejsko- wiejskich. Ogółem powierzchnia terenów wiejskich według danych GUS wynosi 291399 km<sup>2</sup>, co stanowi 93,19% powierzchni kraju i zamieszkuje tam 14,69 mln osób tj. ok. połowa ludności kraju. Około 66% tej ludności związana jest z rolnictwem, gęstość zaludnienia na terenach wiejskich wynosi ok. 50 osób na km<sup>2</sup>. W 2005 roku (dane GUS) na obszarach wiejskich w Polsce z pracy utrzymywało się 8,98 mln (pow. 61,46%) osób, z niezarobkowych źródeł utrzymania 5,51 mln, (w tym 2,4 mln osób z emerytur, rent z tytułu niezdolności do pracy 1,51 mln oraz z pozostałych niezarobkowych źródeł 1,6 mln osób), z dochodów własności utrzymuje się 12,31 tys. osób, z nieustalonych źródeł 104.21 tys. osób<sup>6</sup>.

Polska wieś liczy 56803 jednostek administracyjnych cechujących się zdecydowanym rozproszeniem, natomiast, według kryteriów OECD, 70% powiatów kwalifikuje się jako obszary wiejskie. Taka sytuacja wpływa niekorzystnie na rozbudowę infrastruktury technicznej, bo znacząco przyczynia się do wzrostu kosztów jej budowy. Dalszą konsekwencją takiego rozproszenia jest

---

<sup>6</sup> Zob. K. Tabor: Rola doradztwa... op. cit., s. 174.



opóźnienie i hamowanie rozwoju gospodarczego oraz negatywne wpływanie na atrakcyjność alokacji inwestycji na obszarach wiejskich.

Istotnym zagadnieniem związanym z rozwojem obszarów wiejskich jest dostępność do komunikacji internetowej, stanowiącej „swoiste okno na świat”. Współcześnie ocenia się poziom jakości rozwoju danego środowiska możliwościami korzystania z mediów a zwłaszcza internetu. Nie trzeba nikogo przekonywać, taka usługa przyczynia się do zdecydowanego poprawiania jakości życia mieszkańców. Na obszarach wiejskich dostępność do tego medium jest zdecydowanie skromna. Badania W. Kaczochoy i J. Sikory, wskazują, że 44,2% mieszkańców wsi posiada komputery, ale tylko połowa z nich ma możliwość dostępu do internetu<sup>7</sup>, jednocześnie większość posiadaczy chce mieć taki dostęp, ażeby mieć możliwości załatwiania różnych spraw urzędowych drogą elektroniczną. Intensywny rozwój sieci internetowej umożliwia tego rodzaju usługi, powstaje tylko problem kosztów abonamentowych (część z tych użytkowników ma ograniczone możliwości finansowe) niekiedy wykształcenie a właściwie jego niedostatek jest istotną barierą właściwego wykorzystania tych możliwości. Jakkolwiek dostęp do internetu na obszarach wiejskich jest jeszcze skąpy, z powodów wyżej wymienionych, to już w warunkach obecnych istnieją w urzędach gmin portale dające duże możliwości rozwoju pozyskania szerokich i potrzebnych informacji. Obecnie obserwujemy znaczące rozszerzenie się idei społeczeństwa informacyjnego na obszarach wiejskich<sup>8</sup> tzw. „e-gmina”.

Zawartość portali wiejskich gmin jest podobna do zawartości portali urzędów miejskich, różnice dotyczą spraw, które związane są z rolnictwem. Taki portal zawiera istotne informacje dotyczące fachowej pomocy, jakiej mogą udzielać instytucje upowszechniające wiedzę i postęp rolniczy (ośrodki doradztwa rolniczego, i inne organizacje), a więc szeroko pojmowane doradztwo rolnicze. Informacja jest na tyle szeroka, że mieszkańcy mogą korzystać z różnorodnych usług, zwłaszcza o charakterze publicznym, odnoszących się do władz lokalnych, innych organów administracyjnych, jak również organizacji lokalnych i stowarzyszeń, handlu, oświaty, kultury itp. Przykładowo Gminny System Informacji obejmujący wszystkie dziedziny działalności urzędu może być następujący:

- organizacja urzędu oraz terminarz przyjmowania obywateli,
- procedury administracyjne - gminne i regionalne,
- kompleksowe prawo (również regionalne),
- obsługa obywateli przez internet,

---

<sup>7</sup> W. Kaczocho, J. Sikora: Internet w tworzeniu tożsamości i wizerunku samorządu gminy wiejskiej. [w:] Społeczne uwarunkowania rozwoju obszarów wiejskich. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wydaw. SGGW, Warszawa 2009, s. 79.

<sup>8</sup> K. Tabor: Doradztwo rolnicze na progu rozwoju społeczeństwa informacyjnego. [w:] Doradztwo i komunikowanie w działalności przedsiębiorczej. Red. naukowa Z. J. Przychodzeń. Wydaw. SGGW, Warszawa 2002, s. 24.

- opieka zdrowotna,
- edukacja,
- informacja o terenie (systemy GIS, ang. Geografie Information System),
- rynek pracy i zagadnienia rozwiązywania problemów bezrobocia.
- kompleksowa informacja o regionie, usługi turystyczne,
- usługi informatyczne (łącznie z obsługą wideokonferencji),
- Publiczna Interaktywna Sieć Wideo (np. transmisja audio-wideo bieżących obrad władz gminnych),
- rozwijanie idei społeczeństwa informacyjnego na obszarach wiejskich,
- możliwość wymiany danych i doświadczeń dotyczących spraw bieżących i planowanych gminy lub regionu, a także wymiana informacji o innowacyjnych przedsięwzięciach,
- szeroko pojęte sprawy produkcji rolniczej,
- działalność w zakresie upowszechniania i wdrażania nowych osiągnięć nauki rolniczej,
- działalność oświatowa i doradcza prowadzona przez ODR, a więc: poradnictwo technologiczne w zależności od sezonu, poradnictwo marketingowe, ekonomiczne, bieżące informacje o działaniach podejmowanych przez organizacje upowszechnieniowe, izby rolnicze, informacje o cenach na giełdach towarowych rolniczych, informacje o nowych aktach prawnych ukazujących się centralnie i tych, które są podejmowane na szczeblu lokalnym,
- ośrodki doradztwa rolniczego dzięki temu systemowi mogą rozwijać pozaszkolne systemy zdalnej edukacji rolniczej,
- władze lokalne mogą tą drogą zasięgać informacji od mieszkańców na tematy będące przedmiotem obrad samorządów,
- w e-demokratycznym społeczeństwie ten system będzie sprzyjać rozwijaniu idei jawności życia publicznego,
- w perspektywie rozwój e-społeczeństwa i e-urzędu obejmować będzie również załatwianie wielu spraw urzędowych.

Rozwój obszarów wiejskich może być stymulowany różnymi środkami i metodami. Jednym z takich sposobów są narzędzia public relations (PR) rozumiane jako *nieustanna komunikacja społeczna, przekazywanie informacji, kształtowanie wspólnoty, a w konsekwencji kreowanie pozytywnego wizerunku*<sup>9</sup>.

Wspomniane PR służyć może do promowania tych obszarów wiejsko rolniczych i mogą tu być wykorzystane takie narzędzia jak:

- *system identyfikacji wizualnej - herb, symbol, wizytówki, papiery urzędowe,*
- *gminne wydawnictwa pozaprasowe – informatory, biuletyny itp.,*
- *materiały audiowizualne,*

---

<sup>9</sup> A. Werenowska: Wykorzystanie wybranych narzędzi PR w rozwoju obszarów wiejskich. [w:] Rozwój obszarów wiejskich - wizerunek medialny. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wydaw. SGGW, Warszawa 2009, s. 58.

- strona internetowa,
- imprezy wystawiennicze , targowe,
- imprezy plenerowe, festyny – integracja mieszkańców,
- imprezy charytatywne i sponsorowane,
- konferencje prasowe i kontakty z dziennikarzami,
- seminaria.<sup>10</sup>

Wskazane powyżej narzędzia PR służą wielofunkcyjnemu rozwojowi obszarów wiejskich, gdyż można wpływać na różne sfery życia i działalności mieszkańców i integrować ich poczynania. Wykorzystanie różnych sposobów aktywizacji środowisk lokalnych prowadzi w prostej linii do podejmowania inicjatyw przez samych mieszkańców do uatrakcyjnienia i wzbogacenia jakości życia społecznego.

Wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich prowadzi do tego, aby wieś była nie tylko miejscem wytwarzania określonych surowców rolniczych, ale również miejscem, gdzie ludzie mogą godziwie żyć i pracować oraz mieć poczucie swojej wartości w całokształcie działania gospodarki narodowej.

Pojawienie się koncepcji wielofunkcyjności obszarów wiejskich wiąże się z wielofunkcyjnością rozwoju rolnictwa, którą uważa się za wyższą formę od uprawianej koncepcji monofunkcyjności rolnictwa. Koncepcja ta zakładała lokalizację przedsiębiorczości pozarolniczej tylko w miastach, której konsekwencją było wyludnianie terenów wiejskich oraz pojawianie się problemów mieszkaniowych w miastach. Odejście od tej koncepcji doprowadziło do powstania koncepcji wielofunkcyjności obszarów wiejskich, gdzie obok działalności rolniczej rozwija się także działalność pozarolnicza, (handlowa, przetwórcza, usługowa i inna).

W ujęciu A. Zawojskiej<sup>11</sup> z punktu widzenia systemu gospodarczego wyróżnia się cztery paradygmaty rolnictwa, z których jeden wiąże się z wielofunkcyjnością. Paradygmat wielofunkcyjności, zgodnie, z którym, rolnictwo staje się integralną częścią obszarów wiejskich przez oferowanie dóbr publicznych. Takie podejście na równi traktuje rolnictwo z pozostałymi gałęziami gospodarki narodowej i dzięki temu istnieją większe szanse na rozwój obszarów wiejskich. Z powyższych przesłanek wynika, że w miarę rozwijania się obszarów wiejskich, pod względem ekonomiczno-społecznym, sfera aktywności społecznej i zawodowej ludzi poszerza się i potencjalnie rosną możliwości kreowania własnej przyszłości.

---

<sup>10</sup> A. Werenowska: op. cit., s.58

<sup>11</sup> A. Zawojska: Paradygmaty dla współczesnego rolnictwa – protekcjonizm kontra liberalizm.[w:] Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G – Ekonomika Rolnictwa. T. 92, Z. 2. Warszawa 2006.

Podstawowymi elementami wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich według W. Kamińskiego<sup>12</sup> są:

- *rolnicza działalność produkcyjna;*
- *działalność pozarolnicza, związana bezpośrednio z rolnictwem: zaopatrzenie w materiały i środki produkcji, usługi produkcyjne, skup i magazynowanie, agroturystyka;*
- *działalność pozarolnicza, nie związana bezpośrednio lub w ogóle z rolnictwem; turystyka wiejska – organizacja wypoczynku, urlopów gastronomia, hotelarstwo; gospodarka leśna; pielęgnacja i ochrona środowiska; wszelkie inne działalności produkcyjne i usługowe nie związane z rolnictwem.*

### **Doradztwo jako działalność stymulująca rozwój obszarów wiejskich**

Szeroko zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze obszarów wiejskich, gdzie oprócz monofunkcyjnego rozwoju działań rolniczych stwarzają również nisze dla innych rodzajów działań. Z kolei te zmiany implikują poczynania związane z rozwojem działalności doradczej nakierowanej również na inne działania gospodarcze niż rolnicze.

Klasyczne doradztwo swoim zasięgiem obejmowało głównie zagadnienia techniczne i technologiczne, ekonomiczne i edukacyjne związane z produkcją rolniczą, doskonaleniem zawodowym producentów a nade wszystko upowszechnianiem wiedzy i postępu rolniczego. Wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich stawia nowe wymagania przed działalnością doradczą. W procesie doskonalenia doradztwa zauważono już wcześniej potrzebę poszerzenia jego dziedzin o kierunki, które do tej pory były bardzo odległe lub nieznanne.

Doradztwo rolnicze pojmowane, jako udzielanie pomocy fachowej rolnikom dotyczącej konkretnych spraw zawodowych, związanych z racjonalnym prowadzeniem gospodarstwa rolnego, znacznie poszerzyło swój zakres zainteresowań. Pomoc ta obejmowała przekazywanie producentom wiadomości i informacji fachowych, technicznych i ekonomicznych dotyczących produkcji rolniczej, w wyniku których rolnicy będą mogli samodzielnie podejmować racjonalne decyzje gospodarcze.

Treść współcześnie rozumianego doradztwa rolniczego obejmuje szerokie spektrum działań, które znacząco przekracza tradycyjne rozumienie tego terminu. Obejmuje ono (oprócz zagadnień fachowych) również szeroko rozumianą sferę życia społeczności lokalnej, uwzględniając jej dążenia i aspiracje. W literaturze światowej spotykamy podobne podejście do definiowania pojęcia doradztwa, i tak:

---

<sup>12</sup> W. Kamiński: Warianty wielofunkcyjnego rozwoju wsi – uwarunkowania przestrzenne, [w:] Wielofunkcyjny rozwój wsi w aspekcie przewyższania przeludnienia agrarnego. Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej im. H. Kołłątaja w Krakowie, nr 295. Z 43. Wydaw. Akademia Rolnicza w Krakowie, Kraków 2001, s. 19-25.

*doradztwo związane jest ze świadomym wykorzystywaniem wiedzy i informacji, aby pomóc ludziom ukształtować poprawne opinie i podejmować właściwe decyzje<sup>13</sup>, uwzględniając jednocześnie zasadę, pomóc ludziom, aby mogli pomóc sami sobie.*

Nadrzędnym celem doradztwa jest przede wszystkim wywołanie zmian w dążeniach i zachowaniach poradobiorców (rolników) poprzez kompetentne oddziaływania doradcy przede wszystkim na sferę intelektualną, a w następnej kolejności na działania praktyczne. W istocie rzeczy chodzi o wywołanie nowych zachowań rolnika, które najpierw kształtują się w jego umyśle, a następnie urzeczywistniają się w kierowanym przezeń gospodarstwie. Aby tak się stało, doradca i rolnik muszą się porozumieć i rozumieć cele wzajemnego działania jako partnerzy w procesie doradczym. Wywołanie tych zmian w produkcyjnych zachowaniach rolników odbywa się zwykle wielotorowo i w dużej mierze zależy od środków uruchamianych przez doradcę. Ilustrację celów tak pojmowanego doradztwa zaprezentowano na schemacie 1.



*Objaśnienie:* D-doradca, R-rolnik, N- nadawca inf. , O-odbiorca inf. Źi-źródło inf.

Schemat 1. Komunikacyjny model doradztwa  
Źródło: opracowanie własne

Powyższy schemat przedstawia możliwe zależności pomiędzy dwoma partnerami procesu doradczego doradcy (D) i rolnika (R). Cel i istota tego procesu sprowadza się do wywołania zmian w zachowaniach produkcyjnych i postawach rolnika (jako nowe zachowania), przy obopólnym współdziałaniu doradcy

<sup>13</sup> A. W. van den Ban, H. S. Hawkins: Doradztwo rolnicze. Przeł. J. Kania, A. Michalik. Wydaw. Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego, Kraków 1997, s. 9.

i rolnika, uwzględniając równocześnie różnorodne formy i metody oddziaływania doradcy.

Poradnictwo (doradztwo) jako subdyscyplina nauk ekonomicznych, jako fundamentalne założenie przyjmuje fakt, że istnieją ścisłe zależności między człowiekiem a otoczeniem, traktując jednocześnie związki zachodzące pomiędzy elementami środowiska, w tym również między człowiekiem a środowiskiem, jako układ systemowy. [...] Sytuacja doradcza ma wszelkie cechy charakterystyczne dla układu systemowego, ponieważ jest określona przez cechy i stan poszczególnych składników w danym momencie czasu oraz przez relacje pomiędzy nimi. Sytuację i środowisko charakteryzuje układ dwu czynników: czasu i przestrzeni, które wyrażają stan elementów otoczenia człowieka.

Środowisko oznacza przede wszystkim układ przestrzennych składników otoczenia, pojęcie *sytuacja* natomiast, eksponuje bardziej wymiar czasu, podkreślając zmienność owej przestrzeni<sup>14</sup>.

Doradztwo w przestrzeni rozwijających się obszarów wiejskich, przyczynia się do szerokiego ich rozwoju pod warunkiem otrzymania wsparcia z wielu stron min.: prawnej, organizacyjnej, kredytowej, a nade wszystko od władz samorządowych i administracyjnych. Szczególnie istotną sprawą jest stworzenie szerokich możliwości do działań w zakresie upowszechniania wiedzy postępu w rolnictwie, uważając to za warunek konieczny i niezbędny. Doradztwo rolnicze prowadzone przez ośrodki doradztwa rolniczego, organizacje i stowarzyszenia grupujące podmioty gospodarcze w tym zakresie ma do spełnienia następujące funkcje:

- ekonomiczną marketingową - wiążącą się: z osiągnięciem zadowalających efektów finansowych przez podmioty podejmujące różne rodzaje działalności; badaniami rynkowymi, badaniem efektywności; współdziałaniem z systemem bankowym kredytującym inwestycje dla zainteresowanych prowadzeniem różnych rodzajów działalności. Ponadto w tym zakresie mieścić się będzie pomoc w prowadzeniu stosownej dokumentacji finansowej, jak też, przygotowywanie wniosków o finansowanie tej działalności ze środków UE;
- edukacyjną - wiążącą się z: systematycznym podnoszeniem kompetencji (wiedza, postawy, umiejętności, doświadczenie) osób prowadzących takie przedsięwzięcie, poprzez prowadzenie doskonalenia zawodowego m.in. w postaci kursów związanych z danym rodzajem przedsiębiorczości.
- społeczną - nawiązywanie współpracy z innymi podmiotami prowadzącymi działalność, tworzenie stowarzyszeń i organizacji lokalnych i ponad lokalnych dla rozwiązywania wspólnych problemów, prowadzenie różnych form kooperacji: chodzi o wspólne wystąpienia do lokalnych władz

---

<sup>14</sup> S. Zawisza: Procesy komunikowania w doradztwie. Teoria i badania empiryczne. Wydaw. Uczelniane ATR, Bydgoszcz 2003, s. 11-12.

samorządowych związane z rozwiązaniem pilnych problemów ważnych dla obszarów wiejskich;

- promocyjną - popularyzowanie walorów obszarów wiejskich w mass mediach, przez artykuły w prasie lokalnej i ponad lokalnej.

Współczesne doradztwo jest odzwierciedleniem trendów występujących na obszarach wiejskich i rozwijane są następujące jego kierunki:

- doradztwo technologiczne – dotyczy przyrodniczych zasad i procesów produkcji roślinnej i zwierzęcej, a także upowszechniania wiedzy i postępu,
- doradztwo ekonomiczne- bankowe, finansowe oraz pomoc związana z oceną, kalkulacją, opłacalnością i efektywnością produkcji rolniczej,
- doradztwo marketingowe – pomoc w zakresie zbytu surowców i zakupie środków produkcji, wyszukiwania nisz rynkowych,
- doradztwo prawne – dotyczy pomocy w zakresie prawa rolnego i ogólnego, jak również rejestracji firmy, podatków, ubezpieczeń, kredytów zatrudnienia i innych przepisów prawnych,
- doradztwo socjalno-bytowe i wiejskiego gospodarstwa domowego – dotyczy wypoczynku, rekreacji, urządzania domu, opieki nad dziećmi i ludźmi starszymi, przekwalifikowania rolników, pomocy w organizacji nowych miejsc pracy,
- doradztwo ekologiczne i w zakresie ochrony środowiska naturalnego,
- doradztwo w zakresie tworzenia różnych form przedsiębiorczości rolniczej i pozarolniczej na wsi,
- doradztwo w zakresie organizowania turystyki i agroturystyki i różnych form wypoczynku i rekreacji na wsi.

Współczesne doradztwo rolnicze wpisując się ze swoimi funkcjami w wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich powinno charakteryzować się następującymi cechami:

- szerokie rozumienie celów doradztwa - pojmowanych jako dążenie do: podniesienia jakości produkowanych surowców, podwyższenia standardu życia i mieszkania rodzin rolniczych na tych obszarach;
- przesunięcie punktu ciężkości z upowszechniania pojedynczych elementów postępu na pomoc w uświadamianiu i rozwiązywaniu sytuacji problemowych oraz ich urzeczywistniania, co w przypadku obszarów wiejskich ma bardzo istotne znaczenie;
- umiejętność diagnozowania trudnych i stale zmieniających się potrzeb doradczych, co jest zjawiskiem charakterystycznym dla rozwijających się obszarów;
- rozwój partnerstwa i ustawiczości w doradztwie. Rolnik- producent jest podmiotem oddziaływań doradczych, a programy doradcze opracowywane są przy jego udziale;
- różnorodność form i metod poradnictwa rolniczego;

- koncentrowanie się na grupach liderów, grupach producenckich i przez nich oddziaływać na całą społeczność wiejską;
- tendencje w kierunku uspołeczniania doradztwa;
- coraz ściślejsze powiązanie doradztwa z ośrodkami naukowymi;
- zwiększanie się ilości podmiotów świadczących usługi doradcze (np. przemysł, handel, instytucje usługowe itp.).

Z przeprowadzonej analizy wynika, że doradztwo może pełnić stymulującą funkcję w zakresie rozwoju obszarów wiejskich, a także powodować korzystne zmiany społeczne, jeżeli swoim zasięgiem będzie obejmować możliwie wszystkie jego składniki gospodarcze i społeczne. Rozwój tych obszarów implikuje nowe zadania doradcy, aby być bardziej kreatywnym, pomysłowym, twórczo innowacyjnym, pomagającym w podejmowaniu prawidłowych decyzji rolnikom. Doradca, to osoba o dużych aspiracjach i zdolnościach oraz o wysokich kompetencjach zawodowych, to fachowiec, który potrafi dostrzegać i rozwiązywać problemy współczesnego rolnictwa.

Z analizy, powyżej przedstawionej wynika, że doradztwo stanowi jeden z istotnych subsystemów w przestrzeni obszarów wiejskich, a rolnik i jego rodzina staje się ważnym jego ogniwem. Pozycja rolnika zależeć będzie od tego jak potrafi się on (rolnik) tam znaleźć, dlatego też system doradztwa, ma do spełnienia ważną rolę względem niego.

W rozwoju wielofunkcyjnym obszarów wiejskich wyznaczona została doradcy nowa funkcja doradcy-animatora, który ma pobudzać partnera –rolnika do rozpoznawania i samodzielnego rozwiązywania problemu na podstawie przykładowych rozwiązań. Doradca w znacznym stopniu steruje przebiegiem rozwiązywania problemu, ale nie może on zdominować rolnika. Powinien wspierać własną inicjatywą jego pomysły, a zrezygnować z wytycznych, gotowych recept, czy „mądrych rad”. Doradca może wpływać na pojedynczego rolnika (np. lidera grupy celowej czy kierownika grupy producenckiej), motywując go w taki sposób, aby ten oddziaływał na pozostałych członków grupy i pobudzał do działania całe społeczności wiejskie. Tak pojęte doradztwo rolnicze przynosi korzyści zarówno rolnikowi, jak i doradcy.

System doradztwa posiada przynajmniej dwie drogi do skutecznego oddziaływania na otoczenie rolnicze, jedna z nich, to oddziaływanie na człowieka (rolnika), druga, to oddziaływanie przez upowszechnianie wiedzy i postępu rolniczego, technicznego i technologicznego, biologicznego czy ekonomicznego. Wymienione wyżej drogi wzajemnie komplementarne niewątpliwie przyczyniają się do wielofunkcyjnego rozwoju na obszarach wiejskich.

### **Przedsiębiorczość a rozwój obszarów wiejskich**

Zachodzące na obszarach wiejskich przemiany, świadczą o kształtowaniu się nowej jakości życia ludzi zamieszkujących środowiska lokalne.



W początkowym okresie (lata 90.) zmian społeczno gospodarczych, dotyczyły one tworzenia rynku w klasycznym jego pojmowaniu, miejsc pracy na obszarach wiejskich, wiązały się też z rozwijaniem przedsiębiorczości głównie z szeroko pojętym handlem, usługami i przetwórstwem. Rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich spowodowany był tym, że gospodarstwa rolne nie zapewniały właściwego standardu egzystencji ludziom pracującym w gospodarstwach rolniczych, a zatem wielu rolników podejmowało różne działania zmierzające do kreowania samopomocowego modelu życia. W ślad za tym, inni mieszkańcy wsi, którzy nie posiadali własnych gospodarstw, podejmowali różne formy działalności pozarolniczej i rolniczej. Takie przedsięwzięcia przyjęto nazywać przedsiębiorczością. Zjawisko to budzi żywe zainteresowanie rolników i staje się coraz bardziej popularne, dowodem tego jest podejmowanie przez nich coraz to nowych kierunków przedsiębiorczości, w których upatrują polepszenie swoich warunków materialnych.

W środowiskach wiejskich przedsiębiorczość pojmowana jest jako aktywność zmierzająca do zarobkowania. Rozumiana jest ona równocześnie jako jeden z istotnych elementów lokalnego rynku pracy, który obejmuje osoby związane z pracą w rolnictwie bądź poza rolnictwem, ale zamieszkujące na obszarach wiejskich. L. Ostrowski<sup>15</sup> wyróżnia następujące formy przedsiębiorczości na obszarach wiejskich: 1) działalność gospodarcza rejestrowana, 2) działalność w tzw. szarej strefie, 3) działalność gospodarcza rodzinna, 4) przedsiębiorczość powiązana z zatrudnieniem siły najemnej, 5) działalność gospodarcza prowadzona w mieście i działalność prowadzona na wsi, 6) działalność dotycząca usług sąsiedzkich.

W literaturze naukowej istnieje wiele definicji "przedsiębiorczości", które akcentują bądź to cechy osobowe ludzi np. zaradność, inicjatywę, aspiracje, bądź działalność gospodarczą w zakresie poszukiwania nowych rozwiązań<sup>16</sup>.

W środowiskach lokalnych na szczeblu gminy przedsiębiorczość można postrzegać jako aktywność służącą poszukiwaniu dodatkowych źródeł dochodu w powiązaniu z pracą na roli, bądź też uruchamianie innych działań nie związanych z rolnictwem. Zawsze jednak, w przedsiębiorczości, chodzi o dodatkowy dochód mający na celu polepszenie standardu życia ludzi żyjących na obszarach wiejskich.

Przedsiębiorczość pojmujemy jako wyraz aktywności służący zapewnieniu sobie i rodzinie podstawowych warunków egzystencji niezależnie od tego, czy osoby te związane są bezpośrednio z rolnictwem, czy też mają inne zajęcie.

---

<sup>15</sup> L. Ostrowski: Przedsiębiorczość pozarolnicza chłopów jako czynnik budowania wielofunkcyjności obszarów wiejskich. [w:] Węzłowe kwestie społeczne wsi polskiej u progu XXI wieku. Red. naukowa K. Gorlach, A. M. Pyrc. Wydaw. Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Kraków 2000, s. 12.

<sup>16</sup> W literaturze problematykę przedsiębiorczości na obszarach wiejskich podejmuje wielu autorów, między innymi: T. Hunek, B. Fedyszak-Radziejowska, I. Sikorska-Wolak, M. Klodziński, K. Duczkowska-Małysz i inni.

Pojęcie przedsiębiorczości ma również inne rozumienie, w literaturze wyróżnia się: *przedsiębiorczość kreatywną, naśladowczą i intelektualną*<sup>17</sup>. Przedsiębiorczość *kreatywna* dotyczy tworzenia nowych pomysłów i innowacji, natomiast *naśladowcza* to wprowadzanie odtwórcze nieoryginalnych innowacji. *Intelektualna przedsiębiorczość* to jest wykorzystywanie zasobu wiedzy w działalności gospodarczej. Wymienione tu różne rodzajów przedsiębiorczości mocno kojarzą się z taką cechą, jak kreatywność, rozumiana jako umiejętność twórczego myślenia, ważna nie tylko u współczesnych menedżerów, ale także u rolników i innych ludzi prowadzących działalność gospodarczą na obszarach wiejskich. F. Kampka<sup>18</sup> uważa, że *kreatywność jest nową formą bogactwa i do jej atrybutów można zaliczyć ponadprzeciętną wrażliwość na problemy a odkrycie punktu spornego, niedookreślonego jest pierwszym etapem rozwiązywania problemu.[...]Kreatywność jest szczególnym splotem dużej pewności siebie i jednocześnie dużej pokory. Świadomość własnej osobowości, własnych możliwości, zwłaszcza twórczych, wysoki potencjał energii, autarkiczne przetwarzanie rzeczywistości, skłonność do zachowań nonkonformistycznych, silna wewnętrzna motywacja, otwartość na nowa doświadczenia to niewątpliwie cechy sprzyjające innowacyjnemu myśleniu*. Przedsiębiorczość we wszystkich jej postaciach przyczynia się w znacznej mierze do łagodzenia barier warunkujących rozwój społeczności wiejskich jak również rozwój obszarów wiejskich. Wśród wielu barier, do najważniejszych, ograniczających rozwój rolnictwa i obszarów wiejskich można zaliczyć<sup>19</sup> następujące:

- nadmierne zatrudnienie w rolnictwie - przedsięwzięcia w zakresie przedsiębiorczości, wspierane polityką państwa, mogą w dużej mierze zmniejszyć bezrobocie i zdjąć trochę nadwyżki ludzi pracujących w rolnictwie. W konsekwencji możliwy byłby wpływ na polepszenie struktury obszarowej gospodarstw.
- rozproszona zabudowa obszarów wiejskich (ok.60 tys. skupisk ludzkich o przeciętnym zaludnieniu 250 osób) może być korzystniej zagospodarowana poprzez rozwój drobnych form przedsiębiorczości.
- tworzenie różnych form przedsiębiorczości (np. grupy producenckie) może przyczynić się do wyszukiwania nowych rynkowych i ściślejsze powiązanie gospodarstw z rynkiem rolnym.
- przedsiębiorczość wpływa na podnoszenie jakości produktów rolnych i rozwój specjalizacji.

---

<sup>17</sup> Por. I. Sikorska-Wolak: Wieloaspektowość przedsiębiorczości i jej postrzeganie przez mieszkańców wsi. [w:] Doradztwo w działalności przedsiębiorczej. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wydaw. SGGW, Warszawa 2008, s. 14-15.

<sup>18</sup> F. Kampka: Kreatywność w przedsiębiorstwie - pomiędzy jednostką a zespołem. [w:] Komunikowanie w działalności przedsiębiorczej. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wydaw. SGGW, Warszawa 2008, s. 13.

<sup>19</sup> Por. Średniookresowa Strategia Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich, Warszawa 1998.

- działania w zakresie przedsiębiorczości dostarczają dochodów pozwalających na reprodukcję rozszerzoną i potencjalne inwestycje.
- rozwijanie przedsiębiorczości wiąże się z posiadaniem odpowiednich kwalifikacji i umiejętności stosowania nowych technik i technologii jak również poruszania się w realiach rynkowych.

Badania przeprowadzone SGGW<sup>20</sup> i innych ośrodkach badawczych wskazują, że aktywność ludzi w zakresie przedsiębiorczości na obszarach wiejskich szczególnie ujawnia się następujących kierunkach:

- podejmowanie działalności handlowej - 36,5 % badanych,
- świadczenie usług rolniczych i pozarolniczych - 44,4%,
- rozwijanie różnorodnej działalności produkcyjnej - głównie przetwórstwo produktów rolniczych i innych - 12,4 %,
- inne (w tym agroturystyka i turystyka) - 6,8%.

Najpowszechniejszą formą przedsiębiorczości, a tym samym szerszego wejścia na rynek okazały się szeroko pojęte usługi jak: młyny, mieszalnie pasz, naprawa sprzętu rolniczego i inne. Działalność produkcyjna obejmuje głównie przetwórstwo mięsa, mleka.

Agroturystyka jako odrębna forma przedsiębiorczości cieszy się coraz większą popularnością, ponieważ uważana jest za działalność przynosząca większe korzyści.

Przedstawione powyżej kierunki rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich ukazują możliwości poszerzenia rynku pracy związanych ze sferą rolnictwa i działalności około rolniczej, handlowej, samorządowej, oświatowej.

Jednakże, bujny rozwój przedsiębiorczości, a zwłaszcza niektórych jej kierunków zaczął napotykać na bariery natury psychologicznej ekonomicznej i marketingowej. Okazuje się, że w ślad za rozwojem przedsiębiorczości potrzebne są możliwie szerokie działania oświatowo-edukacyjne zmierzające do przygotowania i doskonalenia ludzi zajmujących się tymi przedsięwzięciami.

Procesy restrukturyzacyjne w skali całej gospodarki w wielu wypadkach prowadzą do zamykania przedsiębiorstw, zmniejszania zatrudnienia, co z kolei jest powodem wzrostu bezrobocia. Analizując zjawisko przedsiębiorczości na obszarach wiejskich dochodzimy do wniosku, że staje się ona swoistym buforem tonującym napięcia na rynku pracy, ponieważ przyczynia się do tworzenia miejsc pracy, a zatem łagodzi narastające problemy z zatrudnieniem.

*Traci na znaczeniu miasto jako rynek pracy, a coraz większy odsetek zamieszkujących na wsi jest zatrudnionych na miejscu lub w najbliższej okolicy. Przesuwanie się zarobkowania mieszkańców wsi do środowiska, w którym*

---

<sup>20</sup> K. Tabor: Kierunki doskonalenia systemu doradztwa rolniczego w zakresie pozarolniczej przedsiębiorczości rolników. [w:] Doradztwo rolnicze a kształtowanie się przedsiębiorczości rolników. Wydaw. CDiEwR, Poznań 1995, s. 138-139.

*mieszkają ma uzasadnienie społeczne, socjologiczne, a przede wszystkim ekonomiczne<sup>21</sup>.*

Rozwijanie przedsiębiorczości wśród rolników jest zagadnieniem ważnym dla całej gospodarki, z wielu względów: przynosi korzyści dla samego rolnika, pobudza jego samego do większej aktywności zawodowej, wzmacnia naśladownictwo innych, wpływa na podniesienie poziomu produkcji rolnej.

Rozwój przedsiębiorczości lokalnej (gmina – powiat) może w znacznym stopniu pobudzić specyficzny rynek pracy środowisku wiejsko-rolniczym, a do tego potrzebne jest spełnienie przynajmniej kilku następujących warunków:

- warunki polityczne – poparcie lub jego brak, do rozwijania określonych rodzajów działalności.
- czynniki środowiskowe – istniejące określone lobby związane z ochroną środowiska, gdyż prowadzona działalność nie może być niekorzystna dla ludzi i środowiska, wykorzystanie miejscowych zasobów
- uwarunkowania społeczne związane z działalnością ekologiczną.
- czynniki techniczne – wprowadzenie nowoczesnych technologii i czy są ku temu warunki techniczne (np. zapewnienie energii)
- legislacyjne – na ile istniejące prawo zezwala na prowadzenie danej działalności, bądź stworzone zostaną ku temu warunki.

Generalizując, przedsiębiorczość na obszarach wiejskich jest bardzo ważnym czynnikiem ich rozwoju, a także rozwoju społecznego wyzwalamym wiele inicjatyw i aktywności mieszkańców.

## **Podsumowanie**

Zmiany zachodzące w naszym rolnictwie obejmują swoim zasięgiem samo rolnictwo i obszary wiejskie. Analizując bliżej te przemiany odkrywamy równocześnie liczne problemy związane z rozwojem rolnictwa i obszarów wiejskich, na których żyje aż połowa społeczeństwa polskiego. Potrzeby ludzi tam zamieszkujących są bardzo zróżnicowane. Poszczególne rodzaje przedsiębiorczości są wyjściem naprzeciw potrzebom tych mieszkańców. Ludzie podejmują, szeroko pojętą, działalność wytwórczą i usługową dotyczącą nie tylko gospodarki żywnościowej, ale i pozarolniczej. Życie w przestrzeni rolniczej ma wiele walorów, bo toczy się ono z dala od zgiełku miast, ludzie na co dzień obcują z przyrodą, mniej są narażeni na występujące stresy cywilizacyjne.

Równocześnie, życie na obszarach wiejskich niesie również liczne problemy związane z niedorozwojem tej przestrzeni objawiającym się w dziedzinie produkcji rolniczej, infrastruktury technicznej, kulturowej i społecznej. Obszary

---

<sup>21</sup> A. M. Zegar: Pozarolnicza działalność gospodarcza mieszkańców wsi. [w:] Procesy dostosowawcze do gospodarki rynkowej we wsiach badanych przez IERiGŻ w 1996 r. Z. 2. Wydaw. IERiGŻ, Warszawa 1997, s. 16-17.

wiejskie wymagają przebudowy struktur sektora rolniczego poprzez poprawę struktury obszarowej gospodarstw i ich modernizację.

Innym kierunkiem działania w tym zakresie jest kształtowanie zrównoważonego rozwoju tych obszarów, który obejmuje ochronę środowiska naturalnego i dziedzictwa kulturowego, przedsiębiorczości. W niniejszym opracowaniu szczególną uwagę zwrócono na działania doradcze, które potencjalnie przyczyniają się do rozwoju głównie rolnictwa, ale również ogólnego rozwoju tej przestrzeni. Działania te przyczyniają się do wprowadzania innowacji, upowszechniania wiedzy, i są ważnym czynnikiem przemian środowiska. Na całokształt zrównoważonego i harmonijnego rozwoju obszarów w znacznej mierze wpływają takie czynniki, jak: kapitał ekonomiczny, kapitał ludzki, kulturowy i społeczny. W artykule zwrócono szerszą uwagę na kapitał społeczny uwzględniając jego wielowymiarowość.

Wydaje się, że wykorzystanie efektu synergii, kiedy wszystkie te czynniki wspólnie rozwijane i zastosowane mogą przyczynić się do wzrostu konkurencyjności obszarów wiejskich.

Poprzez działania doradcze i rozwijanie przedsiębiorczości można skutecznie wpłynąć na harmonijny rozwój środowisk wiejskich. Warunkiem rozwoju obszarów wiejskich jest zrównoważone występowanie czynników takich jak: działania doradcze wśród rolników, przedsiębiorczość rolnicza i pozarolnicza realizowana przez ludność pracującą w rolnictwie jak i przez innych ludzi tam zamieszkałych. Na wymienione czynniki rozwoju przestrzeni obszarów wiejskich nakładają się: czynniki o charakterze społecznym a więc: występujące tam więzi, organizacje, czynniki kulturowe.

## Literatura

- Ban A. W. van den, Hawkins H. S.: Doradztwo rolnicze. Przeł. J. Kania, A. Michalik. Wydaw. Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego, Kraków 1997.
- Dyoniziak R., Iwanicka K., Kwiecińska A., Nikolajew A., Pucek Z.: Społeczeństwo w procesie zmian. Kraków – Szczecin – Zielona Góra 1997.
- Kaczocho W., Sikora J.: Internet w tworzeniu tożsamości i wizerunku samorządu gminy wiejskiej. [w:] Społeczne uwarunkowania rozwoju obszarów wiejskich. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wydaw. SGGW, Warszawa 2009.
- Kamiński W.: Warianty wielofunkcyjnego rozwoju wsi – uwarunkowania przestrzenne, [w:] Wielofunkcyjny rozwój wsi w aspekcie przewycięzania przeludnienia agrarnego. Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej im. H. Kołłątaja w Krakowie, nr 295. Z 43. Wydaw. Akademia Rolnicza w Krakowie, Kraków 2001.
- Kampka F.: Kreatywność w przedsiębiorstwie - pomiędzy jednostką a zespołem. [w:] Komunikowanie w działalności przedsiębiorczej. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wydaw. SGGW, Warszawa 2008.
- Kargulowa A.: O teorii i praktyce poradnictwa. PWN, Warszawa 2004.
- Ostrowski L.: Przedsiębiorczość pozarolnicza chłopów jako czynnik budowania wielofunkcyjności obszarów wiejskich. [w:] Węzłowe kwestie społeczne wsi polskiej

- u progu XXI wieku. Red. naukowa K. Gorlach, A. M. Pyrc. Wydaw. Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Kraków 2000.
- Panasiuk A.(red.): *Ekonomika turystyki*. PWN, Warszawa 2006.
- Przeclawska A.: *Przestrzeń życia człowieka – między perspektywa makro i mikro*. [w:] *Pedagogika społeczna pytania o wiek XXI*. Red. naukowa A. Przeclawska. Wydaw. Theiss, Warszawa 1999.
- Sikorska-Wolak I. (red.): *Turystyka w rozwoju lokalnym*. Wydaw. SGGW, Warszawa 2004.
- Sikorska-Wolak I.: *Doradztwo rolnicze w stymulowaniu rozwoju agroturystyki*. [w:] *Kwestia agrarna w Polsce i na świecie*. Wydaw. SGGW, Warszawa 2005.
- Sikorska-Wolak I.: *Wieloaspektowość przedsiębiorczości i jej postrzeganie przez mieszkańców wsi*. [w:] *Doradztwo w działalności przedsiębiorczej*. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wydaw. SGGW, Warszawa 2008.
- Tabor K. : *Rola doradztwa we wzmocnienie poziomu konkurencyjności i harmonijnym rozwoju obszarów wiejskich*. [w:] *Doradztwo w działalności przedsiębiorczej*. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wydaw. SGGW, Warszawa 2008.
- Tabor K., *Turystyka wiejska jako przestrzeń doradcza*. [w:] *Ekonomiczne i społeczne aspekty rozwoju turystyki wiejskiej*. Red. naukowa I. Sikorska-Wolak. Wydaw. SGGW, Warszawa 2008.
- Tabor K.: *Doradztwo rolnicze na progu rozwoju społeczeństwa informacyjnego*. [w:] *Doradztwo i komunikowanie w działalności przedsiębiorczej*. Wydaw. SGGW, Warszawa 2002.
- Tabor K.: *Kierunki doskonalenia systemu doradztwa rolniczego w zakresie pozarolniczej przedsiębiorczości rolników*. [w:] *Doradztwo rolnicze a kształtowanie się przedsiębiorczości rolników*. Wydaw. CDiEwR, Poznań 1995.
- Tuan Yi-Fu. *Przestrzeń i miejsce*. PIW, Warszawa 1987.
- Werenowska A.: *Wykorzystanie wybranych narzędzi PR w rozwoju obszarów wiejskich*. [w:] *Rozwój obszarów wiejskich - wizerunek medialny*. Red. naukowa K. Krzyżanowska. Wydaw. SGGW, Warszawa 2009.
- William H. Hamilton, Donald F. Conelly, D. Howard Doster, Józef Kania (tłum.): *Przedsiębiorczość w agrobiznesie*. Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego, Kraków 1995.
- Zawisza S.: *Procesy komunikowania w doradztwie. Teoria i badania empiryczne*. Wydaw. Uczelniane ATR, Bydgoszcz 2003.
- Zawajska A.: *Paradygmaty dla współczesnego rolnictwa – protekcyjizm kontra liberalizm*. [w:] *Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G – Ekonomika Rolnictwa*. T. 92, Z. 2. Warszawa 2006.
- Zegar A. M.: *Pozarolnicza działalność gospodarcza mieszkańców wsi*. [w:] *Procesy dostosowawcze do gospodarki rynkowej we wsiach badanych przez IERiGŻ w 1996 r. Z. 2*. Wydaw. IERiGŻ, Warszawa 1997.