

# **Sposoby współpracy doradców z rolnikami zorganizowanymi w grupy producentów rolnych**

**Pod redakcją naukową  
Anny J. Parzonko**

**Wydawnictwo SGGW  
Warszawa 2008**

© Copyright by Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2008

Publikacja dotyczy zagadnień społeczno – ekonomicznych wynikających  
z projektu badawczego nr 3P06R 11323  
„Modele funkcjonalnych rozwiązań w zakresie współpracy doradztwa rolniczego i  
rolników z grup producenckich”

Recenzent – dr hab. Krystyna Krzyżanowska – prof. nadzw. SGGW

ISBN 978-83-7583-169-6

Wydawnictwo SGGW  
Ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa  
Tel. (0 22) 593 55 20 (-22, -25 – sprzedaż), fax (0 22) 593 55 21  
e-mail: [wydawnictwo@sggw.pl](mailto:wydawnictwo@sggw.pl)  
[www.wydawnictwosggw.pl](http://www.wydawnictwosggw.pl)

Druk: Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzczak, [www.grzeg.com.pl](http://www.grzeg.com.pl)

## Spis treści

<b>WSTĘP</b>	<b>5</b>
<b>1. ZAGADNIENIA METODOLOGICZNE BADAŃ</b>	<b>7</b>
<i>Anna J. Parzonko</i>	
1.1. Problem, cele, i hipotezy badawcze	7
1.2. Metody i organizacja badań	9
1.3. Charakterystyka populacji badawczej	11
<b>2. PROBLEMATYKA DORADZTWA ROLNICZEGO I GRUP PRODUCENTÓW ROLNYCH W LITERATURZE</b>	<b>15</b>
<i>Anna J. Parzonko</i>	
2.1. Geneza doradztwa rolniczego w Polsce	15
2.2. Organizacja doradztwa rolniczego w Polsce	20
2.3. Istota grup producentów rolnych	24
2.4. Geneza powstania grup producentów rolnych na wsi polskiej	34
2.5. Grupy producentów rolnych w wybranych krajach UE	44
<b>3. CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA POWSTAWANIE I FUNKCJONOWANIE GRUP PRODUCENTÓW ROLNYCH</b>	<b>54</b>
<i>Anna J. Parzonko, Agnieszka Werenowska</i>	
3.1. Ekonomiczno – organizacyjne uwarunkowania powstawania i funkcjonowania grup producentów rolnych	54
3.1.1. Profil działalności grup producentów rolnych	54
3.1.2. Formy organizacyjno – prawne grup producentów rolnych	56
3.1.3. Marketing grupowy w grupach producentów rolnych	59
3.2. Społeczno – oświatowe uwarunkowania powstawania i funkcjonowania grup producentów rolnych	63
3.2.1. Poziom wykształcenia i doskonalenie zawodowe członków grup producentów rolnych i doradców	63
3.2.2. Źródła informacji	70
3.2.3. Rola lidera w powstawaniu i funkcjonowaniu grup producentów rolnych	73
3.2.4. Aktywność społeczna członków grup producentów rolnych	78

<b>4. FORMY I METODY WYKORZYSTYWANE W DZIAŁALNOŚCI DORADCZEJ</b>	<b>80</b>
<i>Anna J. Parzonko</i>	
4.1. Definicje i klasyfikacja form pracy doradczej	81
4.2. Definicje i klasyfikacja metod pracy doradczej	81
4.2.1. Metody praktyczne w działalności doradczej	82
4.2.1. Metody oświatowe w działalności doradczej	84
4.3. Oczekiwane przez rolników formy pomocy ze strony doradztwa rolniczego	87
<b>5. WSPÓLPRACA DORADCÓW Z ROLNIKAMI Z GRUP PRODUCENTÓW ROLNYCH</b>	<b>90</b>
<i>Anna J. Parzonko, Izabella Sikorska - Wolak</i>	
5.1. Współpraca doradców na etapie tworzenia grup producentów rolnych	90
5.2. Współpraca doradców z rolnikami na etapie funkcjonowania i rozwoju grupy producentów rolnych	94
5.3. Możliwe sposoby współpracy doradców z grupami producentów rolnych	102
<b>UOGÓLNIENIA I WNIOSKI</b>	<b>107</b>
<i>Anna J. Parzonko</i>	
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>112</b>

## WSTĘP

Rozpoczęty na początku lat 90. ubiegłego stulecia proces powstawania grup producentów rolnych miał być jednym ze sposobów przeciwdziałania pojawiającym się problemom na obszarach wiejskich. Problemy te generowane były poprzez zmieniającą się w bardzo szybkim tempie sytuację społeczno – gospodarczą wsi w okresie transformacji ustrojowej kraju, liberalizację rynku, pojawienie się konkurencyjnych produktów rolnych z importu, procesy integracyjne w obszarze agrobiznesu, jak też rozwiązanie wielu instytucji odpowiedzialnych za zaopatrzenie rolnictwa w środki do produkcji, skup płodów rolnych i inne usługi. Zmiany te wymusiły niejako na właścicielach gospodarstw rolniczych aktywność ukierunkowaną na poszukiwanie nowych sposobów gospodarowania. Naprzeciw tym oczekiwaniom wyszły instytucje i organizacje świadczące usługi doradcze w obszarze agrobiznesu, wśród których wyróżnić można ośrodki doradztwa rolniczego. Podjęły one zakrojoną na szeroką skalę inicjatywę propagowania idei współdziałania w ramach grup producentów rolnych.

Pomimo korzyści, jakie mogą osiągać producenci rolni w wyniku podejmowania zespołowej współpracy stan gospodarczego zorganizowania producentów jest obecnie jedną ze słabszych stron polskiego rolnictwa. Proces organizowania się producentów jest procesem trudnym, skomplikowanym i napotyka na swojej drodze wiele barier. Można wyróżnić dwojakiego rodzaju bariery: wewnętrzne powodujące uprzedzenie rolników do wspólnych działań i nowych rozwiązań, będące następstwem mentalności i brakiem samodzielności w podejmowaniu nowych działań, jak też zewnętrzne wynikające z niesprzyjających warunków polityczno – gospodarczych, obowiązków podatkowych czy braku zainteresowania przemysłu przetwórczego do nawiązania współpracy z zorganizowanymi rolnikami. Najważniejszą sprawą w całym procesie popularyzacji grupowego gospodarowania jest przełamanie barier psychologicznych, tworzenie pozytywnych wzorców wspólnego działania dla innych oraz zapewnienie rolnikom dostępu do fachowego doradztwa. Wsparcie merytoryczne i organizacyjne procesu powstawania i funkcjonowania grup producentów rolnych jest konieczne.

W publikacji podjęto próbę oceny dotychczasowego stanu rozwoju zespołowej formy działalności jaką są grupy producentów rolnych oraz przedstawienia stosowanych form współpracy pracowników służb doradczych z rolnikami współpracującymi w ramach tego typu grupach.

Pierwsza część publikacji poświęcona została teoretycznym zagadnieniom doradztwa i zespołowej przedsiębiorczości w rolnictwie. Doradztwo rolnicze ma już ponad stuletnią historię, która wpisuje się w procesy zmian społeczno - gospodarczych zachodzących na obszarach wiejskich, dlatego też przedstawiono jego rozwój aż do czasów nam współczesnych. Geneza powstania grup producentów rolnych na wsi polskiej oraz ich organizacja w wybranych krajach Unii Europejskiej stanowi wprowadzenie do kolejnych zagadnień podejmowanych w tej publikacji.

W drugiej części publikacji przedstawiono analizę materiału empirycznego. Na podstawie badań przeprowadzonych wśród członków wybranych grup producentów rolnych określono uwarunkowania wpływające na powstawanie i funkcjonowanie tychże grup, głównie ekonomiczno – organizacyjne i społeczno – oświatowe oraz dokonano charakterystyki najpopularniejszych form oddziaływań doradczych.

Jednocześnie na podstawie uzyskanych sugestii członków grup producentów rolnych i współpracujących z nimi doradców rolniczych przedstawiono propozycje nowych sposobów oddziaływań doradczych i zmian w organizacji pracy jednostek doradczych takich, poprzez które można zintensyfikować rozwój zespołowej przedsiębiorczości w rolnictwie tak, aby funkcjonujące grupy producentów rolnych stały się liczącym ogniwem struktury rynku rolnego.

Przedstawione w publikacji zagadnienia nie wyczerpują w pełni wszystkich problemów związanych z rozwojem grup producentów rolnych. Wskazują one jednak na właściwy kierunek poszukiwań badawczych w obszarze zespołowej przedsiębiorczości i roli doradztwa w kształtowaniu nowatorskich postaw przedsiębiorczych na obszarach wiejskich.

*Anna J. Parzonko*

# 1. ZAGADNIENIA METODOLOGICZNE BADAŃ

## 1.1. Problem, cele, i hipotezy badawcze

Pierwsze formy działalności grupowej zaczęły pojawiać się w Polsce już w XIX wieku, kiedy to uwłaszczeni chłopci zaczęli odczuwać potrzebę zrzeszania się celem unowocześnienia produkcji i zwiększania swych dochodów. Do pierwszych form współdziałania rolniczego możemy zaliczyć np. wiejskie zsyby zboża, karbony<sup>1</sup>, kółka rolnicze i spółdzielczość rolniczą (spółdzielnie zbytu, tzw. „Rolniki”, spółdzielnie kredytowe i kasy spółdzielcze typu Raiffeisena). Nadrzędnym celem realizowanym przez te organizacje była działalność oświatowa realizowana poprzez rozwój czytelnictwa, pogadanki, kursy itp., i społeczno – gospodarcza, która przejawiała się głównie wspólnym zaopatrywaniem się w środki do produkcji i wspólnym użytkowaniem maszyn. Wzmocnieniu rozwojowi tychże form wspólnego gospodarowania towarzyszyła intensywna działalność oświatowo – upowszechnieniowa tworzącej się kadry instruktorskiej. Początki kształtowania się zawodu instruktora rolnego w Polsce również sięgają końca XIX wieku, kiedy to Centralne Towarzystwo Gospodarcze w Wielkopolsce utworzyło stanowisko tzw. wędrownego nauczyciela, którego zadaniem było sprawowanie opieki nad powstającymi kółkami rolniczymi. Pierwszym takim „patronem” był Maksymilian Jackowski. Pierwsi dwaj instruktorzy rolni powołani zostali w 1907 roku przez Wydział Kółek Rolniczych w Warszawie a w roku 1935 było ich już 1500.

Współcześnie idea zespołowego gospodarowania realizowana jest, poprzez tzw. grupy producentów rolnych. Według polskiego prawodawstwa producenci rolni<sup>2</sup> mogą organizować się w grupy producentów rolnych w celu dostosowania produkcji rolnej do warunków rynkowych, poprawy efektywności gospodarowania, planowania produkcji ze szczególnym uwzględnieniem jej ilości i jakości, koncentracji podaży oraz organizowania sprzedaży produktów rolnych, a także ochrony środowiska naturalnego.

Podkreśla się, że dynamiczny rozwój rolniczych grup producentów rolnych i co się z tym wiąże wzrost ich udziału w rynku żywnościowym ma znaczący wpływ na poprawę sytuacji ekonomicznej gospodarstw rolnych. Wpływ ten zauważalny jest również w procesach modernizacyjnych tych gospodarstw, będących skutkiem presji, jaką wywiera konieczność integracji pionowej w rolnictwie. Już w momencie rozpowszechniania idei grupowego działania podkreślano jego rolę w ułatwieniu polskim drobnotowarowym gospodarstwom dostosowanie się do rolnictwa Unii Europejskiej gdzie organizacje producentów rolnych istnieją od wielu lat. W tej chwili odgrywają one główną rolę na rynkach produktów rolnych m. in. w zakresie

---

<sup>1</sup> Karbony – rozmaite typy instytucji pożyczkowo – oszczędnościowych powszechne w wieku XIX.

<sup>2</sup> Według Ustawy z dnia 18 czerwca 2004 roku *o zmianie ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw* producentem rolnym mogą być: osoby fizyczne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej oraz osoby prawne prowadzące gospodarstwo rolne w rozumieniu przepisów o podatku rolnym lub prowadzące działalność rolniczą w zakresie działów specjalnych produkcji rolnej.

doskonalenia struktury agrarnej, w organizowaniu i funkcjonowaniu rynków poszczególnych produktów.

Szczególne znaczenia nabrało doradztwo rolnicze, które poprzez sieć ośrodków doradztwa rolniczego i zatrudnioną w nich wyspecjalizowaną kadrę doradcą miało bardzo duży wpływ na powstawanie i funkcjonowanie grup producentów rolnych. Działania doradcze polegały głównie na upowszechnianiu tej formy współpracy wśród rolników, zapewnieniu pełnej oferty szkoleniowej w zakresie zgłaszanych przez nich potrzeb oraz uświadomieniu, że może ona przybierać różne formy, od bardzo prostej (współpracy nieformalnej) do tworzenia spółek prawa handlowego.

Odpowiednie wsparcie procesu powstawania i następnie funkcjonowania grup producentów rolnych ze strony doradztwa rolniczego jest konieczne, ponieważ jest to proces trudny, skomplikowany i napotyka na swojej drodze wiele barier. Są to bariery dwojakiego rodzaju<sup>3</sup>:

⇒ bariery wewnętrzne wynikające z bardzo silnie zakorzenionej wśród polskich rolników nieufności, bierności i przede wszystkim niechęci do wspólnego działania i nowych rozwiązań;

⇒ bariery zewnętrzne wynikające z przyczyn bardziej obiektywnych.

Aby nie wstrzymywały one rozwoju grup producentów rolnych należy dołożyć wiele starań zarówno ze strony samych rolników jak również, a raczej przede wszystkim ze strony instytucji zajmujących się wspieraniem polskiego rolnictwa. Dlatego też podstawowym problemem stawianym w badaniach jest odpowiedź na pytanie: Jak doradcy rolniczy mogą efektywnie wpływać na podejmowanie decyzji przez rolników o współdziałaniu oraz przyczyniać się do faktycznej (nie tylko teoretycznej) współpracy wśród rolników?

Pomocne w odpowiedzi na to pytanie będzie rozważenie zagadnień szczegółowych:

⇒ jakie czynniki decydują o podejmowaniu przez rolników współpracy, faktycznej współpracy w grupie producentów rolnych oraz występowaniu rolników z grupy, co w konsekwencji prowadzi do jej rozwiązania?

⇒ jakie cechy osobowościowe liderów grup producentów rolnych niezbędne są do sprawnego funkcjonowania grupy?

⇒ w jakich formach doskonalenia zawodowego uczestniczyli członkowie grup producentów rolnych?

⇒ jakie są podstawowe źródła informacji niezbędnej do funkcjonowania grupy?

⇒ czy występują zależności pomiędzy „jakością” funkcjonowania grupy a formą organizacyjno – prawną, liczbą członków, rodzajem współpracy?

⇒ na czym polega współpraca rolników zorganizowanych w grupy producentów rolnych z doradcami rolniczymi?

⇒ jakie formy i metody doradcze są najskuteczniejsze w pracy z grupami producentów rolnych?

Celem poznawczym badań było poznanie czynników decydujących o podejmowaniu przez rolników współpracy, czynników decydujących o efektywnym

---

<sup>3</sup> Zob. 1) Parzonko A.J.: Rola doradztwa w rozwoju rolniczych grup producenckich. Rozprawa doktorska wykonana w Katedrze Nauk Humanistycznych SGGW, 2001, s. 196 i następne.



funkcjonowaniu grupy producentów rolnych (zarówno znajdujących się po stronie rolników, jak również po stronie doradztwa rolniczego). Podjęto się również określenia czynników decydujących o występowaniu rolników z grup producentów rolnych a w konsekwencji doprowadzających do zaprzestania działalności grupy. Jednocześnie celem poznawczym badań było wskazanie cech osobowościowych liderów grup producentów rolnych niezbędnych do sprawnego funkcjonowania grupy oraz przedstawienie sylwetki społeczno – zawodowej doradcy rolniczego współpracującego z grupami producentów rolnych (kwalifikacje, doskonalenie zawodowe, doświadczenie w pracy z grupami itp.).

Celem użytkowym badań było określenie najbardziej efektywnych sposobów współpracy między rolnikami myślącymi o podjęciu wspólnego działania lub już współpracującymi ze sobą a doradcami rolnymi, którzy mają decydujący wpływ na działalność grup producentów rolnych. Celem użytkowym badań było również zaproponowanie takich rozwiązań modelowych, które zapewniłyby poprzez wieloaspektowe spojrzenie stworzenie ram optymalnej współpracy między członkami rolniczych grup producenckich a doradztwem rolniczym.

Aby zrealizować przedstawione cele badań, sformułowane zostały następujące **hipotezy badawcze**:

- ⇒ Na powstawanie i funkcjonowanie grup producentów rolnych pozytywny wpływ mają zarówno czynniki ekonomiczne (powierzchnia gospodarstwa, organizacja i kierunki produkcji), jak i czynniki społeczno – oświatowe (wykształcenie i doskonalenie zawodowe członków grup producenckich, ich aktywność społeczna oraz źródła informacji).
- ⇒ Doradztwo rolnicze realizowane przez ośrodki doradztwa rolniczego ma decydujący wpływ na powstawanie i funkcjonowanie grup producentów rolnych.
- ⇒ Specyfika współpracy doradców z rolnikami zorganizowanymi w grupy producentów rolnych w znaczący sposób wpływa na dobór form i metod oddziaływań doradczych.
- ⇒ Kwalifikacje i doświadczenie zawodowe doradcy rolniczego mają wpływ na efektywność współpracy z grupą producentów rolnych.

## **1.2. Metody i organizacja badań**

Aby zapewnić pełne i wiarygodne zrealizowanie zamierzonych celów, badania przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego. Na tę metodę złożyły się trzy techniki badawcze: wywiad według kwestionariusza, obserwacja swobodna i analiza dokumentów.

Podstawową techniką badań empirycznych był wywiad według kwestionariusza. Opracowano dwa kwestionariusze wywiadu:

1. Pierwszy, służył przeprowadzeniu badań wśród członków rolniczych grup producentów rolnych (zarówno istniejących, jak też rozwiązanych lub funkcjonujących ale tylko formalnie);
2. Drugi, służył przeprowadzeniu badań wśród doradców rolniczych współpracujących z rolnikami zorganizowanymi w grupy producentów rolnych.

Kwestionariusz wywiadu z członkami grup producentów rolnych zawierał w sumie 78 pytań o charakterze otwartym, zamkniętym i półotwartym. Dotyczyły one głównie:

- a) charakterystyki rolnika i jego gospodarstwa (wykształcenie i doskonalenie zawodowe, osoby pozostające we wspólnym gospodarstwie domowym, zatrudnienie w gospodarstwie, zasoby użytków rolnych, struktura produkcji roślinnej i organizacja produkcji zwierzęcej w gospodarstwie, organizacja sprzedaży, inwestycje itp.);
- b) genezy powstania grupy i przystąpienia rolnika do grupy (motywy utworzenia grupy, forma prawna, cele działania grupy, lider w grupie i jego sylwetka, korzyści i straty wynikające z funkcjonowania w grupie, aktywność społeczna członków poszczególnych grup, itp.);
- c) współpracy rolników zorganizowanych w grupy producentów rolnych z doradztwem rolniczym (rola i wpływ doradcy na decyzję o przystąpieniu do grupy, potrzeby doradcze, opinia rolników na temat różnych form doradztwa i współpracy doradztwa z grupami producentów rolnych, źródła informacji, itp.).

Kwestionariusz wywiadu z doradcami współpracującymi z grupami producentów rolnych składał się z 44 pytań również o charakterze otwartym, zamkniętym i półotwartym. Pytania w tym kwestionariuszu wywiadu miały umożliwić:

- a) określenie sylwetki społeczno-zawodowej doradcy rolniczego współpracującego z grupami producentów rolnych (wykształcenie i doskonalenie zawodowe, źródła informacji, współpraca z ośrodkami naukowymi, przygotowanie z zakresu różnych dziedzin doradztwa rolniczego itp.);
- b) charakterystykę współpracy z grupami producentów rolnych (charakterystyka grup, z którymi doradca współpracuje, formy i metody wykorzystywane przez doradcę w jego pracy zawodowej i ocena ich przydatności i skuteczności we współpracy z grupami producentów rolnych, częstotliwość spotkań z grupami i ich tematyka);
- c) ocenę szans i zagrożeń dla funkcjonowania grup producentów rolnych przez doradców.

Badaniom przeprowadzanym za pomocą wywiadu według przedstawionych kwestionariuszy towarzyszyła równoległa 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.

Mając przygotowane narzędzia badawcze przystąpiono do właściwej organizacji badań. W doborze próby badawczej można wyróżnić trzy etapy:

- 1) w pierwszym etapie zastosowano celowy dobór próby badawczej i na podstawie informacji jakie uzyskano z ośrodków doradztwa rolniczego z terenu całego kraju wyłoniono<sup>4</sup>:
  - a) trzy ośrodki doradztwa rolniczego gdzie liczba zawiązanych grup producentów rolnych w ostatnich 5 latach była największa (TYP I),
  - b) trzy ośrodki doradztwa rolniczego gdzie liczba zawiązanych grup producentów rolnych w ostatnich 5 latach była najmniejsza (TYP II),
  - c) trzy ośrodki doradztwa rolniczego gdzie liczba rozwiązanych grup producentów rolnych w ostatnich 5 latach była największa (TYP III);
- 2) następnie w ramach wyodrębnionych Ośrodków Doradztwa Rolniczego w sposób celowy wybrano grupy producentów rolnych do badań szczegółowych:
  - a) w przypadku pierwszej grupy ODR (TYP I) wybrane zostały przykładowe grupy producentów rolnych różniące się formą organizacyjno – prawną, liczbą członków, przedmiotem współpracy i okresem ich funkcjonowania,
  - b) w przypadku drugiej grupy ODR (TYP II) do badań wybrano wszystkie funkcjonujące grupy producentów rolnych,
  - c) w przypadku trzeciej wyodrębnionej grupy ODR (TYP III) badania przeprowadzono w grupach producentów rolnych różniących się między sobą formą organizacyjno – prawną bądź przedmiotem współpracy i okresem ich funkcjonowania;
- 3) w trzecim etapie zastosowano zarówno dobór celowy, jak i losowy ponieważ badania przeprowadzono z liderem i kilkoma losowo wybranymi członkami każdej wytypowanej do badań grupy producentów rolnych.  
Równocześnie przeprowadzane były badania z doradcami współpracującymi z grupami wytypowanymi do badań.

Badania empiryczne rozpoczęto przeprowadzać w IV kwartale 2003 roku a ukończono w roku 2004 na terenie następujących województw: świętokrzyskiego, lubelskiego, warmińsko-mazurskiego, lubuskiego, śląskiego, podlaskiego i wielkopolskiego. W sumie badaniami objęto 28 grup producentów rolnych, wywiady przeprowadzono wśród 150 rolników i 21 doradców.

### **1.3. Charakterystyka populacji badawczej**

Do badań wyłonionych zostało w sumie 28 grup producentów rolnych i 150 rolników:

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

Spośród tych grup 17 grup przyjęło formę organizacyjno - prawną zrzeszenia, 8 – stowarzyszenia, i 3 – spółdzielnie. Przy czym 11 grup zrzeszało producentów owoców i

---

<sup>4</sup> Ponieważ w okresie, kiedy przeprowadzano badania empiryczne struktura organizacyjna jednostek doradztwa rolniczego była niejednolita zdecydowano się brać pod uwagę nie podział administracyjny na województwa lecz na tereny działania poszczególnych ośrodków doradztwa rolniczego.

warzyw, 4 grupy zrzeszały producentów bydła mlecznego, 3 – producentów trzody chlewnej, 2 – producentów drobiu, 6 – producentów rolnych bez wyodrębnionego kierunku produkcji i 1 grupa zrzeszała producentów kóz, owiec i zdrowej żywności.

Rolnicy objęci badaniami zaliczali się do osób młodych, bo tylko 4 z nich przekroczyło 55 rok życia, 22 natomiast nie osiągnęło 35 roku życia. Większość rolników (83%) mieściła się w przedziale wiekowym 36-55 lat.

Warto zwrócić uwagę na poziom wykształcenia rolników objętych badaniami. Jest on znacznie wyższy od wykształcenia ogólnokrajowego właścicieli indywidualnych gospodarstw rolnych. Cechą charakterystyczną jest duży wskaźnik osób z wykształceniem wyższym, aż 16% i średnim 46%. Jest on ponad dwukrotnie wyższy w porównaniu z wykształceniem właścicieli gospodarstw indywidualnych w 2002 roku (dokładne zestawienie przedstawia tabela 1).

Tabela 1. Wykształcenie rolników uczestniczących w badaniach i wykształcenie rolników w skali kraju w 2002 roku [%]

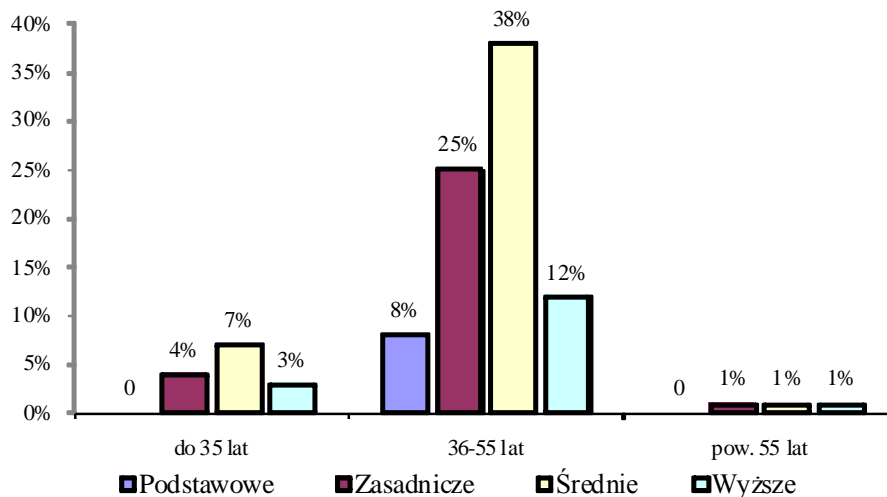
Rodzaj wykształcenia	Wykształcenie badanych rolników (N=150)	Wykształcenie rolników w skali kraju
<b>Podstawowe</b>	8,0	34,7
<b>Zasadnicze</b>	30,0	35,8
<b>Średnie</b>	46,0	22,1
<b>Wyższe</b>	16,0	5,4

*Źródło: Opracowanie własne wyników badań, Zegar J.: Zróżnicowanie regionalne rolnictwa. Wyd. GUS, Warszawa 2003.*

Rolnicy decydujący się na współdziałanie w formie grupy producentów rolnych to przeważnie ludzie młodzi legitymujący się co najmniej średnim wykształceniem. Jak wynika z danych zaprezentowanych na wykresie większość osób posiadających wykształcenie wyższe i średnie to ludzie w wieku od 36 do 55 lat.

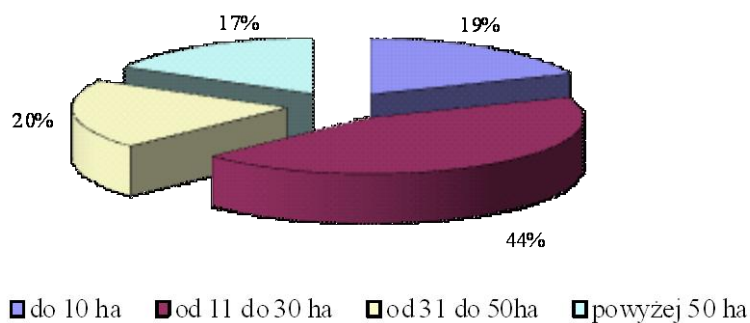
Rolnicy ci są właścicielami z reguły dużych gospodarstw - 81% to gospodarstwa o powierzchni powyżej 10 hektarów. Większość gospodarstw (44%) to gospodarstwa średnie o powierzchni 11- 30 hektarów. Dokładną strukturę gospodarstwa prezentuje wykres 2.

Drugą zbiorowość stanowią doradcy rolniczy współpracujący z grupami producentów rolnych. W sumie badaniami objęto 21 doradców. Większość z nich (66%) to osoby w wieku 36-55 lat z co najmniej 10 letnim stażem pracy. Dodatkowo 5 doradców poza pracą w ODR prowadzi własne gospodarstwo rolnicze a 16 doradców pracuje wyłącznie w ODR. Są to osoby posiadające duże doświadczenie zawodowe, które z powodzeniem wykorzystują w swojej pracy. Warty podkreślenia jest bardzo wysoki poziom wykształcenia tych osób. 86% doradców legitymuje się wykształceniem wyższym.



Wykres 1. Struktura wiekowa i wykształcenie badanych rolników [%]

Źródło: badania własne.



Wykres 2. Wielkość gospodarstw prowadzonych przez badanych rolników [%]

Źródło: badania własne.

Mimo tak dobrego przygotowania do pracy doradcy systematycznie uczestniczą w różnych formach doskonalenia zawodowego, z których największą popularnością cieszą się szkolenia i kursy. Również utrzymują systematyczną lub sporadyczną współpracę z ośrodkami naukowymi, która najczęściej dotyczy zagadnień związanych z technologią produkcji rolniczej (66%), funkcjonowaniem grup producentów rolnych (14%) i ekonomiką i organizacją gospodarstw rolnych i rachunkowością (10%).

## 2. PROBLEMATYKA DORADZTWA ROLNICZEGO I GRUP PRODUCENCKICH W LITERATURZE

### 2.1. Geneza doradztwa rolniczego w Polsce

Doradztwo rolnicze w Polsce ma już ponad stuletnią tradycję. Jego powstanie wiąże się głównie z agronomią społeczną okresu II Rzeczypospolitej, do twórców której zaliczyć możemy Wł. Grabskiego, S. Biedrzyckiego, W. Bronikowskiego, A. Wojtysiaka, Z. Ludkiewicza, S. Moszczeńskiego.

Pierwszą próbę opracowania głównych założeń programowych agronomii społecznej podjęli Wł. Grabski i S. Biedrzycki. Według Wł. Grabskiego agronomia społeczna rozumiana jest jako „działalność społeczna oparta bądź o zrzeszenia i instytucje, bądź o samorząd i państwo, a polegająca na upowszechnianiu wiedzy agronomicznej i na jej zastosowaniu przez najszersze warstwy ludności”<sup>5</sup>. Wszystkie definicje, niezależnie od ich sformułowania, wskazują, że agronomia społeczna jest częścią składową, a jednocześnie środkiem polityki agrarnej, i obejmuje pozaszkolne formy pracy społeczno – oświatowej wśród ludności wiejskiej, mające wespół z innymi środkami polityki gospodarczej wpływać na podnoszenie jej na wyższy stopień kultury materialnej i duchowej. Główną domeną agronomii społecznej była działalność oświatowa, związana ściśle z działalnością polityczną i gospodarczą, jaką rozwijały instytucje i organizacje społeczne w środowisku wiejskim<sup>6</sup>.

Dorobek agronomii społecznej jest bardzo bogaty, zwłaszcza w zakresie organizacji i metodyki pracy instruktorskiej w rolnictwie i pracy oświatowej na wsi. Wiele jego elementów przerwało do czasów dzisiejszych, a ich treści są ciągle aktualne. Możemy wymienić tu takie zagadnienia, jak<sup>7</sup>:

1. Ukształtowanie zawodu instruktora rolnego i rozwój kadry instruktorskiej;
2. Metodyka pracy oświatowo – doradczej na wsi;
3. Kształcenie i doskonalenie zawodowe instruktorów;
4. Wypracowanie modelu pozaszkolnej oświaty rolniczej.

W chwili obecnej nazwa „agronomia społeczna” jest już terminem historycznym. Jej miejsce zajął termin „upowszechnianie wiedzy i postępu w rolnictwie”.

Agronomia społeczna opierała się głównie na ruchu społecznym mas chłopskich, który w tym okresie znajdował swe odzwierciedlenie głównie w takich organizacjach społeczno – gospodarczych i oświatowych, jak: kółka rolnicze, które w 1938 roku zrzeszały ponad 300 tys. członków, koła gospodyń wiejskich, koła związków młodzieży wiejskiej, spółdzielnie rolnicze (spółdzielczość mleczarska, kredytowa, handlowa) i związki branżowe a także samorząd gospodarzy w postaci Izb Rolniczych.

---

<sup>5</sup> W. Bronikowski: *Agronomia społeczna jako środek polityki rolniczej*. Wydawnictwo PINGW Puławy, Warszawa 1938, s. 75.

<sup>6</sup> Cz. Maziarz: *Andragogika rolnicza*, [w:] *Encyklopedia oświaty i kultury dorosłych*. Red. naukowy K. Wojciechowski, Wydawnictwo Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1986, s. 27.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 27.

W związku z prężnym rozwojem ruchu kółkowego i spółdzielczego pojawiło się zapotrzebowanie na kadre instruktorską, która służyłaby organizującym się rolnikom fachowym wsparciem, głównie z zakresu różnych dziedzin rolnictwa, jak też życia społecznego na wsi.

Początki kształtowania się zawodu instruktora rolnego w Polsce sięgają końca XIX wieku, kiedy to Centralne Towarzystwo Gospodarcze w Wielkopolsce utworzyło stanowisko tzw. wędrownego nauczyciela, którego zadaniem było sprawowanie opieki nad powstającymi kółkami rolniczymi. Pierwszym takim „patronem” był Maksymilian Jackowski, który podczas swej 27 letniej pracy założył ponad 200 kółek rolniczych, rozpowszechnił między chłopów 172000 rozpraw i odczytów treści rolniczej i innej i założył pismo rolnicze „Poradnik gospodarski”. Jego następcą Józef Chłapowski, w 1902 roku zatrudnia współpracowników w takiej liczbie aby na każdy powiat przypadła przynajmniej jedna osoba<sup>8</sup>. Natomiast pierwszych dwóch instruktorów rolnych powołał w 1907 roku Wydział Kółek Rolniczych w Warszawie. W 1913 roku było ich już ok. 80, a w latach 1918-19 już 200. W okresie II Rzeczypospolitej organizacje rolnicze utworzyły stanowiska instruktorek kół gospodyń wiejskich, a w 1926 roku powstało stanowisko instruktorskie ds. przysposobienia rolniczego. W 1935 roku na terenie całego kraju pracowało już 1500 instruktorów, co w połączeniu z fachowcami izb rolniczych i spółdzielczości wiejskiej oraz nauczycielami szkół rolniczych w sumie dawało 3 tys. kompetentnych pracowników.

Przez cały ten okres pracy z rolnikami wiele uwagi poświęcano metodyce pracy doradczej celem najefektywniejszego i skutecznego dotarcia do jak największej liczby rolników. Wypracowano cały wachlarz metod i form o charakterze wizualno – praktycznym, łączących oddziaływanie werbalne z konkretnymi pracami innowacyjnymi w gospodarstwach rolnych. Początkowo opierano się na formach werbalnych – pogadankach, odczytach, zebraniach dyskusyjnych i samokształceniu. Jednakże w pracy oświatowo – rolniczej na wsi okazały się one mało skuteczne, ze względu na słabe przygotowanie intelektualne rolników. Dlatego też zaczęto wprowadzać różne formy i metody wizualno – praktyczne oparte na bezpośrednim działaniu. Do nich zaliczyć możemy: grupowe odwiedziny gospodarstw członków kółek rolniczych, konkursy rolnicze, organizowanie gospodarstw wzorowych, w których instruktorzy organizowali demonstracje i pokazy z udziałem rolników danej wsi, łącząc to z pogadankami i dyskusjami na tematy związane z racjonalną organizacją gospodarstw i stosowaniem innowacji oraz inne tematy ogólnowiejskie. Nietypowym sposobem oddziaływania na rolników były tzw. wsie wzorowe, których na terenie kraju powstało kilkanaście m.in. były to: Albigowa, Hanzłówka, Lisków, Cugryły, Wartkowice<sup>9</sup>.

Praca doradcza instruktorów rolnych związana ściśle była z różnymi formami pracy oświatowej na wsi, w tym głównie z różnymi formami oświaty pozaszkolnej, do których zaliczyć możemy<sup>10</sup>:

Szkoły rolnicze i szkoły podstawowe na wsi (w 1937/38 roku było 169 niższych szkół rolniczych, tzw. ludowych, w których uczyło się 6,7 tys. uczniów, szkół typu

---

<sup>8</sup> K. Brownsford: Przyczynek do rozwoju kółek rolniczych. Wydawnictwo Drukarnia Dziennika Poznańskiego, Poznań 1907, s. 7.

<sup>9</sup> Cz. Maziarz: Andragogika rolnicza, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1977, s. 37.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 56.

gimnazjalnego (półśrednich) – 11 z 1,2 tys. uczniów, szkół rolniczych na poziomie licealnym (średnich) – 7 z 500 uczniami);

Ruch przysposobienia rolniczego - harmonijne łączenie wiadomości teoretycznych, zdobywanych drogą samokształcenia, z praktycznym ich wykorzystaniem w trybie konkursowym, opartym na współzawodnictwie (w 1938 roku liczba uczestników, zorganizowanych w 11 tys. zespołów, przekroczyła 84 tys.);

Kształcenie korespondencyjne – zostało ono zorganizowane przez J. Mikułowskiego – Pomorskiego w 1926 roku w postaci Korespondencyjnych Kursów Rolniczych im. St. Staszica w celu dokształcenia zawodowego przodujących rolników, jak też działaczy gospodarczych;

Praca społeczno – oświatowa organizacji wiejskich – przybierała ona głównie postać zespołów amatorskich, bibliotek, świetlic, konkursów czytelniczych, kursów dokształcających.

Dużą rolę w rozwoju pozaszkolnej oświaty rolniczej odegrały uniwersytety ludowe w Szycach k. Krakowa i w Gaci k. Przeworska, założone z inicjatywy ZMW „Wici”, a wspierane finansowo przez Centralny Komitet ds. Młodzieży Wiejskiej.

Okres agronomii społecznej w dwudziestoleciu międzywojennym był znaczącym etapem tworzenia się profesjonalnego doradztwa w Polsce, przerwany wybuchem II wojny światowej. Po II wojnie światowej następuje proces formowania się współczesnego systemu doradztwa rolniczego w Polsce, który trwa do chwili obecnej.

W okresie powojennym organizacja służby rolnej ulegała częstym zmianom, przystosowując się do nowej rzeczywistości politycznej i społeczno – gospodarczej. Ewolucję doradztwa rolniczego można przedstawić w kilku najważniejszych etapach<sup>11</sup>:

1. Pierwszy etap obejmuje lata 1944-49 kiedy to służba rolna skupiała się głównie w izbach rolniczych i częściowo w Związku Samopomocy Chłopskiej. Opierała się ona wówczas głównie na żywych i bogatych doświadczeniach agronomii społecznej okresu międzywojennego. W roku 1946 izby rolnicze uległy likwidacji a ich zadania w całości przejął ZSCH.
2. W latach 1950-57 ze względu na przyjętą koncepcję kolektywizacji wsi, zamiast agronomów gminnych powołano instruktorów rejonowych, którzy w zasadzie nie byli nastawieni na pracę oświatowo – doradczą, a raczej na działalność o charakterze polityczno – propagandowym – agitowanie na rzecz organizacji spółdzielni produkcyjnych. Jest to okres stagnacji w rozwoju doradztwa rolniczego.
3. W 1957 roku reaktywowano działalność kółek rolniczych, które to przejęły pracowników służby rolnej. Jest to następny etap w rozwoju doradztwa, obejmujący lata 1957 – 68. W 1958 roku Zarządzenie Ministra Rolnictwa określiło ponownie zadania służby rolnej, wśród których znalazły się zadania z dziedziny organizacji produkcji roślinnej i zwierzęcej, eksploatacji maszyn, rozwijania działalności kółek rolniczych. W 1959 roku na I Krajowym Zjeździe Kółek Rolniczych powzięto decyzję o utworzeniu instytucji agronoma

---

<sup>11</sup> Zob.: 1) Cz. Maziarz: *Andragogika rolnicza*. Wydawnictwo PWN, Warszawa 1977, s.66 i następne, 2) I. Sikorska – Wolak : *Geneza i rozwój doradztwa rolniczego w Polsce*. [w:] *Zagadnienia doradztwa rolniczego*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 1998, s. 24 i następne, 3) S. Zawisza: *Doradztwo rolnicze: między przeszłością a teraźniejszością*. [w:] *Doradztwo rolnicze w okresie przygotowawczym do integracji z Unią Europejską*. Mat. Konf. Poświętne 1999, s. 377 i następne.



- gromadzkiego. Jego zadaniem było wykorzystywanie w praktyce rolniczej wiedzy fachowej przy pomocy odpowiednio zorganizowanego instruktażu i doradztwa, wprowadzanie postępu rolniczego, propagowanie i kontrola wykonywania przez rolników najprostszyc zabiegów. Oprócz służby rolnej zorganizowanej przy kółkach rolniczych w okresie tym pojawiła się także służba rolna przy spółdzielczości wiejskiej, przemyśle rolno – spożywczym i skupie, a także pracownicy wydziałów rolnictwa i leśnictwa rad narodowych.
4. Następnym okresem obejmującym lata 1968-72 charakteryzuje się tym, że zgodnie z postanowieniami uchwały nr 15 z roku 1968 w sprawie organizacji gromadzkiej służby rolnej agronomowie gromadscy zatrudnieni w związkach kółek rolniczych przekazani zostali administracji państwowej i przeszli na etaty prezydentów gromadzkich rad narodowych. W ten sposób powstała Gromadzka Służba Rolna, w skład której wchodził: agronom, zootechnik, asystent agronoma i zootechnika, agromeliorant. Rok 1968 uważa się za początek państwowego doradztwa rolniczego. W okresie tym powołano także, w istniejących od 1956 roku RRZD służbę doradztwa specjalistycznego i terenowe ośrodki informacji naukowo – technicznej, co umożliwiło stworzenie systemu przekazu wyników badań od placówek naukowych poprzez RRZD i ich służbę specjalistyczną do gromadzkiej służby rolnej, której zadaniem było bezpośrednie wdrażanie postępu do gospodarstw rolnych i jego upowszechnianie.
  5. Okres lat 1973 – 80 jest to czas działalności Gminnej Służby Rolnej powstałej w wyniku reformy administracyjnej (od 1.01.1973 r. podstawową jednostką administracyjną państwa stała się gmina). Stanowisko agronoma i zootechnika połączono w jedno – instruktora rolnego. Stanowisko to zostało zhierarchizowane, w związku z czym wyróżnić można było stopień młodszego instruktora, instruktora i starszego instruktora. Oprócz tego w skład zespołu wlicza się także: instruktorkę ds. gospodarstwa domowego, instruktora ds. budownictwa wiejskiego i agromelioranta. W sumie w gminie zatrudnionych mogło być od 5 do 9 instruktorów. W 1975 roku w związku z następną reformą administracyjną, w wyniku której utworzono 49 nowych województw i zniesiono powiaty, rolnicze rejonowe zakłady doświadczalne (RRZD) przekształcone zostały w wojewódzkie ośrodki postępu rolniczego (WOPR), którym powierzono opiekę fachową i metodyczną nad gminną służbą instruktorską.
  6. Następnym okresem zapoczątkowuje rok 1981, kiedy to uchwała RM nr 181 wprowadza istotne zmiany w organizacji służby rolnej poprzez<sup>12</sup>:
    - a) rozdzielenie funkcji administracyjnych i funkcji doradczych dotychczasowych zespołów gminnej służby rolnej i utworzenie osobnego pionu administracyjnego służby rolnej w gminie podporządkowanego naczelnikowi urzędu gminy oraz osobno służby doradczej podległej wojewódzkiemu ośrodkowi postępu rolniczego (WOPR);

---

<sup>12</sup>Cz. Maziarz: Doradztwo rolnicze. [w:] *Encyklopedia oświaty i kultury dorosłych*. Wydawnictwo Ossolineum 1986, s. 58.

- b) reaktywowanie samodzielnej służby doradczej w rolniczych związkach i zrzeszeniach branżowych oraz spółdzielczości ogrodniczej i mleczarskiej;
- c) powierzenie WOPR pieczy nad całokształtem działalności służby doradczej w województwie od strony fachowej i metodycznej, a także nad doskonaleniem zawodowym kadr zatrudnionych w rolnictwie i szkoleniem producentów rolnych.

Doradztwo rolnicze prowadzone było przez WOPR aż do roku 1990, kiedy to dokonano znacznych zmian dotyczących doradztwa rolniczego i mających wpływ na dalsze jego funkcjonowanie. Reorganizacja służb doradczych WOPR polegała głównie na: przekształceniu wojewódzkich ośrodków postępu rolniczego w ośrodki doradztwa rolniczego, znacznej redukcji kadry doradczej, oddzieleniu gospodarstw doświadczalnych, uspołecznieniu pracy doradczej (powołanie społecznych rad doradztwa rolniczego) oraz zmianach w treściach doradztwa dotyczących głównie problemów produkcyjnych i technologicznych na zadania związane z opłacalnością produkcji i jej jakością, znajomością rynku rolnego, marketingu itp.

7. Od 1 stycznia 1991 roku działają w Polsce Ośrodki Doradztwa Rolniczego (ODR), których podstawowym zadaniem jest prowadzenie działalności głównie doradczej i poza tym, jako uzupełniającej – działalności oświatowej, informacyjnej i upowszechnieniowej. Jednoczesne uspołecznienie doradztwa tj. powołanie Społecznych Rad Doradztwa Rolniczego sprawiło, że ludność rolnicza została włączona w określanie głównych kierunków pracy doradczej. Uspołecznione w ten sposób doradztwo nabrało charakteru doradztwa partnerskiego charakteryzującego się znaczną skutecznością. W latach 1991-1999 w każdym z 49 województw funkcjonował wojewódzki ośrodek doradztwa rolniczego. Po roku 1999, kiedy to wprowadzono nowy trzystopniowy podział administracyjny kraju nastąpiły zmiany w strukturze organizacyjnej doradztwa. Średnio na jedno nowe województwo przypadały 3 dawniejsze WODR-y. Równoległe z ośrodkami doradztwa rolniczego funkcjonowało powstałe z dniem 2 stycznia 1999 roku Krajowe Centrum Doradztwa, Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich z siedzibą w Brwinowie k/Warszawy bezpośrednio podległe Ministerstwu Rolnictwa. Centrum to powstało poprzez połączenie Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie w Poznaniu, Krajowego Centrum Oświaty Rolniczej w Brwinowie k/Warszawy i sześciu Ośrodków Doradztwa Rolniczego w: Barzkowicach, we Wrocławiu, Przysieku k/Torunia, Starym Polu, Poświętnem k/Płońsk i Radomiu.

Zmiany te wymusiły wznowienie prac nad ustawą, która to uregulowałaby sytuację doradztwa zarówno pod względem prawnym jak i organizacyjnym.

Od 1 stycznia 2005 roku na drodze ustawy z dnia 22 października 2004 roku o jednostkach doradztwa rolniczego obowiązuje nowa organizacja, zadania i zasady działania jednostek doradztwa rolniczego. Zgodnie z obowiązującą ustawą jednostkami doradztwa rolniczego są<sup>13</sup>:

- 1) Centrum Doradztwa Rolniczego z siedzibą w Brwinowie (podlega ministrowi właściwemu do spraw rozwoju wsi),

---

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 22 października 2004 r. o jednostkach doradztwa rolniczego. Dz. U. nr 251, poz. 2507.

2) 16 wojewódzkich ośrodków doradztwa rolniczego, których terytorialny zasięg działania obejmuje obszar województwa właściwego ze względu na siedzibę tego ośrodka (ośrodek doradztwa podlega właściwemu miejscowo wojewodzie).

## 2.2. Organizacja doradztwa rolniczego w Polsce

**Jednostki doradztwa rolniczego** są państwowymi jednostkami organizacyjnymi posiadającymi osobowość prawną, prowadzącymi doradztwo rolnicze obejmujące działania w zakresie rolnictwa, rozwoju wsi, rynków rolnych oraz wiejskiego gospodarstwa domowego, mające na celu poprawę poziomu dochodów rolniczych oraz podnoszenie konkurencyjności rynkowej gospodarstw rolnych, wspieranie zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich, a także podnoszenie poziomu kwalifikacji zawodowych rolników i innych mieszkańców obszarów wiejskich<sup>14</sup>.

Centrum Doradztwa Rolniczego wykonuje następujące zadania z zakresu doradztwa rolniczego:

- 1) przygotowuje i wprowadza jednolite sposoby działania ośrodków doradztwa w zakresie realizowanych przez nie zadań;
- 2) przygotowuje i przekazuje ośrodkom doradztwa materiały informacyjne i szkoleniowe, w tym dotyczące pomocy w zakresie działalności gospodarstw rolnych i produkcji rolniczej finansowanej lub współfinansowanej ze środków pochodzących z funduszy Unii Europejskiej lub innych instytucji krajowych lub zagranicznych;
- 3) opracowuje analizy i prognozy w zakresie rozwoju doradztwa rolniczego;
- 4) prowadzi szkolenia dla pracowników ośrodków doradztwa:
  - a. w zakresie metodyki i zadań doradztwa rolniczego, ze szczególnym uwzględnieniem integracji z Unią Europejską,
  - b. realizujących zadania wynikające z przepisów odrębnych;
- 5) prowadzi doskonalenie nauczycieli szkół rolniczych w zakresie zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich;
- 6) tworzy i prowadzi centralny system informacji i bazy danych na potrzeby doradztwa rolniczego;
- 7) organizuje szkolenia, pokazy, seminaria i konferencje oraz inne przedsięwzięcia w zakresie rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich oraz rolnictwa ekologicznego;
- 8) koordynuje zadania w zakresie rolnictwa ekologicznego wykonywane przez ośrodki doradztwa;
- 9) upowszechnia wyniki badań naukowych w praktyce rolniczej.

Do zadań ośrodków doradztwa w zakresie doradztwa rolniczego wykonywanych bezpłatnie należy:

- 1) prowadzenie szkoleń dla rolników i innych mieszkańców obszarów wiejskich, w szczególności w zakresie: stosowania nowoczesnych metod agrotechnicznych, hodowli oraz przetwórstwa rolno-spożywczego, rozwiązywania problemów technologicznych i organizacyjno-ekonomicznych gospodarstw rolnych, rachunkowości w gospodarstwach rolnych, rolnictwa ekologicznego, rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, unowocześniania wiejskiego

---

<sup>14</sup> Ustawa z dnia 22 października 2004 r. o jednostkach doradztwa rolniczego. Dz. U. nr 251, poz. 2507.

- gospodarstwa domowego, ubiegania się o przyznanie pomocy, modernizacji gospodarstw rolnych, poprawy jakości artykułów rolnospożywczych i ich przetwórstwa oraz wzmocnienia pozycji rolników na rynku, zarządzania gospodarstwem rolnym, promocji produktów lokalnych i regionalnych;
- 2) prowadzenie działalności informacyjnej wspierającej rozwój produkcji rolniczej;
  - 3) prowadzenie działalności w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych rolników i innych mieszkańców obszarów wiejskich;
  - 4) udzielanie pomocy rolnikom i innym mieszkańcom obszarów wiejskich w zakresie sporządzania dokumentacji niezbędnej do uzyskania pomocy, finansowanej lub współfinansowanej ze środków pochodzących z funduszy Unii Europejskiej lub innych instytucji krajowych lub zagranicznych;
  - 5) prowadzenie analizy rynku artykułów rolnospożywczych i środków produkcji oraz promowanie i upowszechnianie informacji rynkowych w tym zakresie;
  - 6) prowadzenie doświadczeń odmianowego w ramach porejestrowego doświadczeń odmianowego;
  - 7) upowszechnianie metody produkcji rolniczej i stylu życia przyjaznych dla środowiska;
  - 8) podejmowanie działań na rzecz zachowania dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego wsi, ekologicznego i funkcjonalnego zarządzania gospodarstwem rolnym;
  - 9) upowszechnianie rozwoju agroturystyki i turystyki wiejskiej oraz prowadzenie promocji wsi jako atrakcyjnego miejsca wypoczynku;
  - 10) współdziałanie w realizacji zadań wynikających z programów rolnośrodowiskowych oraz programów działań mających na celu ograniczenie odpływu azotu ze źródeł rolniczych;
  - 11) prowadzenie analizy przemian w zakresie poziomu i jakości produkcji rolniczej i funkcjonowania gospodarstw rolnych oraz upowszechnianie wyników tych analiz w pracy doradczej.

Do odpłatnych usług wykonywanych przez jednostki doradztwa rolniczego należą:

- 1) prowadzenie:
  - a) ksiąg rachunkowych i dokumentacji niezbędnej w rachunkowości w gospodarstwach rolnych,
  - b) działalności promocyjnej gospodarstw rolnych, w szczególności agroturystycznych lub ekologicznych,
  - c) kursów przygotowujących do uzyskania tytułów kwalifikacyjnych w zawodach przydatnych do prowadzenia działalności rolniczej,
  - d) działalność: (wydawnicza, poligraficzna, laboratoryjna, hotelarska i gastronomiczna, szkoleniowa niezwiązana z realizacją zadań bezpłatnych),
  - e) gospodarki pasiecznej;
- 2) udostępnianie pomieszczeń i innych składników majątkowych;
- 3) organizacja targów, wystaw, pokazów, konferencji i innych przedsięwzięć upowszechniających wiedzę rolniczą, nowe technologie produkcji i promujących produkty i wyroby przetwórstwa rolnospożywczego;
- 4) sporządzanie:
  - a) opracowań oceny możliwości inwestycyjnych gospodarstw rolnych,
  - b) analiz i opracowań ekonomicznych, finansowych i technologicznych,

- c) oceny użyteczności maszyn rolniczych,
  - d) planów nawozowych lub planów przechowalnictwa nawozów naturalnych,
  - e) planów rolno-środowiskowych,
  - f) planów przestawienia gospodarstwa rolnego na produkcję metodami ekologicznymi lub planów produkcji w gospodarstwach ekologicznych;
- 5) wypełnianie wniosków lub innych dokumentów niezbędnych do ubiegania się o przyznanie pomocy finansowanej lub współfinansowanej ze środków pochodzących z funduszy Unii Europejskiej lub innych instytucji krajowych i zagranicznych.

W dalszym ciągu przy jednostkach doradztwa funkcjonują Rady Społeczne Doradztwa Rolniczego. Rada jest organem opiniodawczo-doradczym dyrektora jednostki doradztwa rolniczego. Do zadań Rady należy:

- 1) opiniowanie planu działania i sprawozdania z realizacji tego planu;
- 2) zgłaszanie wniosków w sprawach dotyczących funkcjonowania jednostki doradztwa rolniczego.

Członków Rady powołuje i odwołuje: 1) minister właściwy do spraw rozwoju wsi - w przypadku Rady działającej przy Centrum Doradztwa Rolniczego; 2) wojewoda - w przypadku Rady działającej przy ośrodku doradztwa rolniczego.

Jednostka doradztwa rolniczego prowadzi samodzielną gospodarkę finansową w ramach środków pochodzących z: dotacji budżetowych; przychodów uzyskiwanych z tytułu prowadzonej działalności gospodarczej; przychodów z innych źródeł, w szczególności z tytułu darowizn, zapisów, spadków oraz środków finansowych pochodzenia zagranicznego i odsetek bankowych od środków zgromadzonych na rachunkach bankowych.

Jednostki doradztwa rolniczego otrzymują z budżetu państwa dotacje podmiotowe na wykonywanie zadań z zakresu doradztwa rolniczego, w tym na wynagrodzenia dla pracowników i utrzymanie jednostek.

Ośrodek doradztwa rolniczego tworzy Centrala z następującymi komórkami organizacyjnymi:

- Dział Technologii Produkcji i Doświadczalnictwa;
- Dział Rozwoju Obszarów Wiejskich;
- Dział Ekonomiki i Przedsiębiorczości;
- Dział Gospodarstwa Wiejskiego i Agroturystyki;
- Dział Ekologii i Ochrony Środowiska;
- Dział Metodyki Doradztwa, Oświaty i Szkoleń;
- Dział Wydawnictw i Informacji;
- Dział Administracyjno – Gospodarczy;
- Dział Księgowości;
- Dział Organizacji i Kadr;
- Stanowisko do spraw Obsługi Prawnej;
- Stanowisko do Spraw Bezpieczeństwa i Higieny Pracy;
- Stanowisko do Spraw Zarządzania Jakością;
- Zespoły doradców.

W polskim doradztwie rolniczym swoje miejsce mają także Izby Rolnicze<sup>15</sup>, których podstawowym zadaniem jest działanie na rzecz rozwiązywania problemów rolnictwa i reprezentowanie interesów zrzeszonych w nim członków. Izby rolnicze mają wpływ na kształtowanie polityki rolnej i uczestniczą w jej realizacji.

W strukturę doradztwa rolniczego na stałe wpisały się także instytuty naukowo - badawcze i uczelnie. Uczelnie wyższe dużą rolę odgrywają w doskonaleniu zawodowym służb doradczych natomiast instytuty naukowe, głównie resortu rolnictwa i gospodarki żywnościowej w prowadzeniu prac wdrożeniowych i doradztwie specjalistycznym.

W doradztwo rolnicze w coraz większym stopniu włączają się także związki branżowe, przedsiębiorstwa przemysłu rolno - spożywczego (w ramach integracji pionowej z dostawcami surowców), powstające coraz częściej firmy zajmujące się badaniem rynku, dystrybucją środków produkcji, czy też prywatne firmy zajmujące się profesjonalnym doradztwem. Zaznaczyć jednak należy, że podmioty prowadzące działalność komercyjną nastawione są przede wszystkim na te zadania doradztwa, na które występuje największe zapotrzebowanie i za które odbiorca skłonny jest uiścić stosowną opłatę.

W ten sposób powoli zaczyna się kształtować nowy system doradztwa rolniczego, na który składać się będą różne wzajemnie się uzupełniające instytucje działające w rolnictwie lub jego otoczeniu (państwowe, samorządowe, prywatne itp.), zróżnicowane pod względem finansowania. Taką właśnie tendencję zauważyć można było w krajach Unii Europejskiej (Anglia, Holandia), gdzie w miarę rozwoju gospodarczego rola doradztwa państwowego ulegała znacznemu ograniczeniu na rzecz doradztwa finansowanego przez rolników lub doradztwa prywatnego.

Każdy kraj wypracował sobie swój odrębny system doradztwa rolniczego na przykład: Dania - doradztwo prowadzone jest przez związki zawodowe, Austria, Francja, zachodnie landy Niemiec – doradztwo znajduje się w gestii izb rolniczych, wschodnie landy Niemiec (obszar b. NRD) – doradztwo prywatne.

Klasyczny system doradztwa rolniczego powinien obejmować następujące formy doradztwa i instytucje:

- doradztwo państwowe,
- doradztwo prywatne,
- doradztwo samorządowe i zawodowych organizacji rolniczych,
- doradztwo przedsiębiorstw przemysłu rolno – spożywczego i przedsiębiorstw handlowych,
- doradztwo placówek naukowo – badawczych,
- doradztwo uczelni i szkół rolniczych.

W polskim systemie doradztwa rolniczego dominuje doradztwo państwowe. Biorąc pod uwagę problemy, jakie napotykają polscy rolnicy w związku z transformacją gospodarki i koniecznością dostosowania się do wymogów Unii Europejskiej oraz niskie dochody rolników doradztwo rolnicze powinno zachować swój charakter publiczny, po to aby mogło być dostępne dla wszystkich mieszkańców wsi. Także doświadczenia międzynarodowe wskazują, że w tak trudnym okresie działalność społeczno – zawodowa doradztwa rolniczego powinna być rozwijana i finansowana z budżetu

---

<sup>15</sup> Dz. U. z 1996 r. nr 1, poz. 3 z późn. Zm.

państwa. Jednakże rozwijające się inne formy doradztwa stworzą rolnikowi możliwość wyboru oraz wpłyną na poprawienie jakości usług doradczych w Polsce.

### 2.3. Istota grup producentów rolnych

W polskiej literaturze popularno – naukowej można znaleźć wiele definicji zespołowej działalności rolników, którą w ustawie z dnia 15 września 2000 r. określono mianem grupy producentów rolnych. Takie określenia, jak grupa producencka, zespół producencki, grupa marketingowa, producencka grupa marketingowa itp. najczęściej używane są zamiennie. Jednakże istnieją między nimi istotne różnice. Zwracają na to uwagę na przykład tacy autorzy, jak: J. Małyś, K. Kubiak, E. Pudełkiewicz.

Według J. Małyś<sup>16</sup> 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 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 samodzielnym 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, zbyt produktów rolniczych itp. Natomiast w dalszym ciągu mamy tu do czynienia z samodzielnymi podmiotami gospodarczymi.

Zespół producencki tworzony jest w celu zbywania surowca do firmy przetwarzającej ten surowiec. Firma ta, stanowiąc dla zespołu podstawowy rynek zbytu, jest jednocześnie głównym źródłem informacji rynkowej i naukowej. Jest to przykład integracji pionowej<sup>17</sup> skierowanej wstecz, która ogranicza rolników do roli dostawców surowców żywnościowych.

K. Kubiak<sup>18</sup> definiuje grupę producencką w zbliżony sposób. Według niego „Organizacje producenckie (związki, zespoły, grupy) to wolne zrzeszenia powoływane do życia dla prowadzenia wspólnej działalności, najczęściej zbytu swojej produkcji”.

---

<sup>16</sup> Małyś J.: Procesy integracyjne w agrobiznesie. CDiEwR, Poznań 1996, s. 13-14.

<sup>17</sup> Integracja pionowa jest to łączenie się podmiotów gospodarczych z różnych faz procesu produkcji i dystrybucji.

<sup>18</sup> Kubiak K.: Formy organizacyjno – prawne jednostek gospodarczych działających w rolnictwie i ogrodnictwie oraz organizacje producentów. Centralny Ośrodek Badawczo – Rozwojowy Ogrodnictwa. Warszawa 1997, s.25.

Autor tej definicji również podkreśla pełną dobrowolność i oddolność tworzenia grup producenckich. Oprócz korzyści wspomnianych już w poprzedniej definicji wynikających z tworzenia grup producenckich, zwraca on uwagę na eliminowanie wzajemnej konkurencji i zastępowanie jej współpracą dla osiągnięcia wspólnych celów. Są to zazwyczaj cele doraźne, czyli sprzedaż nadwyżek poprzez jeden kanał dystrybucji.

Grupa marketingowa natomiast według J. Małysza<sup>19</sup> powstaje wówczas, gdy zespół producencki wykracza swoją działalnością poza „rynek pierwotny”. Przejście od grupy producenckiej do marketingowej odbywa się w sposób ewolucyjny. W obrębie rynku pierwotnego, „rynkiem” dla zespołu producenckiego jest firma skupująca, od której pochodzą informacje rynkowe. Początkiem zmian staje się podział tego jednego kanału dystrybucji na kilka: może to być lokalny rynek hurtowy, rynek hurtowy ponadregionalny czy też giełda towarowa. Podstawowa zmiana, jaka musi nastąpić w trakcie tej ewolucji, to zastąpienie zarządzania dystrybucją przez zarządzanie marketingowe. Jednocześnie skala integracji poziomej staje się na tyle duża, że umożliwia uruchomienie własnych firm przetwórczych i własnych sklepów detalicznych zaopatrywanych oczywiście własnym transportem. W ten sposób grupę producencką zastępuje grupa marketingowa, która jednocześnie staje się integratorem pionowym tworzącym łańcuch integracyjny, sięgający aż po sprzedaż detaliczną żywności wytworzonej z własnego surowca. Tego typu integracja pionowa, określana mianem integracji skierowanej wprzód, wiąże grupę marketingową z rynkiem, otwierając jej dostęp do wszystkich jego form.

Grupa marketingowa w ujęciu K. Kubiaka definiowana jest podobnie. Według niego jest nią ten zespół producencki, który organizuje sprzedaż swoich produktów do różnych grup odbiorców, wykorzystując różne kanały dystrybucji (hurtownie, giełdy towarowe). Oprócz realizowania celów doraźnych, dostosowuje ona swą przyszłą produkcję do zapotrzebowania rynku. Grupy marketingowe prowadzą inwestycje finansowe, których zadaniem jest dostosowanie produktu do potrzeb zróżnicowanych kanałów dystrybucji.

Można pokusić się o stwierdzenie, że grupa marketingowa jest już bardziej zorganizowaną formą współpracy, której celem jest nie tylko najkorzystniejszy zbyty produktów rolniczych, ale przede wszystkim dostosowanie podaży do popytu konsumentów. Aby ten cel osiągnąć, rolnicy powinni na bieżąco śledzić zmiany sytuacji na rynku produktów rolnych. To umożliwi im wyprodukowanie towarów odpowiadających wszystkim wymogom, jakie stawia rynek (m.in. najniższe koszty, skuteczna promocja i sprzedaż). Dlatego też bardzo ważna jest tu umiejętność zarządzania marketingowego poprzez stosowanie podstawowych elementów marketingowych: produktu, ceny, dystrybucji i promocji.

W literaturze przedmiotu można także spotkać się z określeniem producencka grupa marketingowa. Na przykład E. Pudelkiewicz<sup>20</sup> zwraca uwagę na to, że podstawowym zadaniem grupy producenckiej jest prowadzenie wspólnej produkcji jednego lub wielu rodzajów towarów, a następnie po odpowiednim przygotowaniu i standaryzacji dużych partii towaru zbycie go po korzystnych cenach. Współpraca ta dotyczy czterech

---

<sup>19</sup>Małysz J.: W pojedynkę czy wspólnie z innymi rolnikami? Wydawnictwo ODR w Olecku, Olecko 1997, s. 2-5.

<sup>20</sup>Pudelkiewicz E.: Spółdzielczość wiejska. FAPA, Warszawa 1999, s. 54.



obszarów rolniczej działalności: zaopatrzenia w środki produkcji, produkcji, marketingu, wspólnego użytkowania maszyn. Natomiast zadaniem grupy marketingowej, jest zajmowanie się szeroko pojętym marketingiem produktów rolniczych, do którego można zaliczyć: przygotowanie, podaż, promocję, dystrybucję. Jak podkreśla autor, grupy rolników łączą najczęściej funkcję produkcyjną i marketingową w celu osiągnięcia maksymalnych zysków. Daje to w efekcie określenie tego typu organizacji producenckich mianem producenckich grup marketingowych.

Grupy producentów rolnych odgrywają ważną rolę w stabilizacji rynku rolno-żywnościowego. W zależności od tego jakie zadania mają do spełnienia określone grupy i jaką formę organizacyjno-prawną przyjęły, możemy wyróżnić następujące funkcje organizacji producentów rolnych<sup>21</sup>:

- organizowanie producentów,
- sprzedawanie i kupowanie,
- wyszukiwanie klientów i zapewnienie trwałych kontaktów z nimi,
- zbieranie i przetwarzanie informacji o rynkach z zapewnieniem właściwej przejrzystości,
- analizowanie sytuacji na rynku, planowanie i przewidywanie krótko- i długookresowych zjawisk na nim zachodzących,
- zwiększenie potencjału produkcyjnego, dobór pożądaných odmian i gatunków produktów rolnych,
- zwiększenie poziomu specjalizacji i wielkości objętej nią produkcji,
- dokonywanie uzasadnionych zmian w profilu produkcji,
- intensyfikowanie produkcji,
- promowanie produkcji i usług,
- dostosowywanie produktów do wymagań nabywców, w tym: sortowanie, pakowanie, konfekcjonowanie,
- standaryzowanie, oznaczanie jakości,
- negocjowanie,
- dystrybucja fizyczna towarów (przechowywanie, magazynowanie, transportowanie z uwzględnieniem zasad logistyki, tworzenie tzw. „puli”),
- podejmowanie ryzyka i jego zmniejszanie np. przez ubezpieczenia, gwarancje itp.,
- dokonywanie kompleksowych rozliczeń,
- prowadzenie działalności edukacyjnej.

Dynamiczny rozwój grup producentów rolnych i - co się z tym wiąże - wzrost ich udziału w rynku żywnościowym będzie mieć wpływ na poprawę sytuacji ekonomicznej gospodarstw rolnych. Przewiduje się także znaczne procesy modernizacyjne tych gospodarstw, będące w pewnym sensie skutkiem presji, jaką wywiera konieczność integracji pionowej w rolnictwie.

W krajach Unii Europejskiej organizacje producentów rolnych istnieją od wielu lat. W tej chwili odgrywają one główną rolę na rynkach produktów rolnych m. in. w zakresie

---

<sup>21</sup> Kensity T.: Grupy marketingowe producentów rolnych: metody działania oraz niektóre rozwiązania organizacyjne. Doświadczenia praktyczne wynikające z realizacji projektu „Modele poprawy zaopatrzenia przetwórców i eksporterów żywności w Polsce”. [w:] *Teoria i praktyka organizowania grup rolników – producentów. Procesy integracyjne w agrobiznesie*. FAPA, Warszawa 1996, s. 5-6.

doskonalenia struktury agrarnej oraz w organizowania i funkcjonowania rynków poszczególnych produktów. Pierwszy akt prawny dotyczący regulacji organizacji i pomocy Wspólnoty dla związków producentów rolnych pojawił się 19.VI.1978 r. w formie rozporządzenia Rady nr 1360<sup>22</sup>. Celem tego rozporządzenia było poparcie i przyspieszenie powstawania nowych i rozwoju związków już istniejących, ponieważ w wielu rejonach Wspólnoty (głównie tych słabiej rozwiniętych) gospodarstwa rolne działały indywidualnie, na własną rękę zbywając swoje produkty (dla przykładu liczba rolników działających w ramach związków producenckich wynosiła: 16% we Włoszech, 5-10% w niektórych regionach Francji). W krajach tych, podobnie jak obecnie w Polsce, rolnicy mieli trudności ze zbytem swoich produktów, byli słabi i często wykorzystywani przez pośredników i przetwórców wytwarzanych przez nich produktów.

W ustawodawstwie unijnym<sup>23</sup> przez organizację producentów określa się każdą osobę prawną, która jest tworzona z własnej inicjatywy producentów i która ma głównie na celu:

- zapewnienie produkcji planowanej i dostosowanej do popytu, zwłaszcza pod kątem ilości i jakości;
- promowanie koncentracji podaży i wprowadzanie na rynek produktów wytwarzanych przez jej członków;
- obniżanie kosztów produkcji i stabilizację cen producentów;
- zachęcanie do stosowania zasad uprawy, technologii produkcji, a zwłaszcza korzystnych dla środowiska zasad gospodarki ściekami w celu ochrony jakości zasobów wody, gleby i krajobrazu oraz zachowania i/lub stymulacji zróżnicowania życia biologicznego;

oraz której statut wymaga w szczególności od producentów będących jej członkami:

- stosowania zasad ustalonych przez organizację producentów w odniesieniu do sprawozdawczości produkcyjnej, samej produkcji, marketingu i ochrony środowiska;
- przynależności do jednej tylko organizacji producentów pod względem danej produkcji gospodarstwa rolnego w zakresie jednej kategorii produktów;
- prowadzenia sprzedaży całej wspomnianej produkcji za pośrednictwem organizacji producentów;
- dostarczania informacji wymaganych przez organizację producencką dla celów statystycznych, zwłaszcza w odniesieniu do obszarów uprawnych, wysokości zbiorów, wydajności i bezpośredniej sprzedaży;
- dokonywania wpłat składek członkowskich ustalonych w statucie i przeznaczonych na tworzenie i odnawianie funduszu operacyjnego.

Ponadto statut organizacji producenckiej określa:

- a) procedury związane z określaniem, uchwalaniem i wprowadzaniem zmian do wyżej wymienionych zasad;
- b) zobowiązanie członków do wpłat składek członkowskich potrzebnych dla finansowania organizacji producenckiej;

---

<sup>22</sup> Związki producentów nie były instytucją nową ponieważ miały już własną regulację prawną zawartą w przepisach ustalających zasady konkurencji na Wspólnym Rynku (rozporządzenie Rady nr 26 z 4 V 1962 r.).

<sup>23</sup> Rozporządzenie Rady (EC) Nr 2200/96 z października 1996 w sprawie wspólnej organizacji rynku owoców i warzyw. Dział II, Art. 11.

- c) zasady umożliwiające członkom – producentom dokonywania demokratycznie dokładnego zbadania ich organizacji i jej decyzji;
- d) kary za nie wywiązywanie się z zobowiązań określonych statutem, zwłaszcza za zaleganie ze składkami, lub zasad ustalonych przez organizację producencką;
- e) zasady przyjmowania nowych członków, zwłaszcza najkrótszy okres przynależności;
- f) zasady prowadzenia księgowości i opracowywania budżetu niezbędne dla funkcjonowania organizacji.

W przypadkach, w których organizacja producentów wyda taką zgodę oraz stosownie do ustalonych przez nią warunków, producenci będący jej członkami mogą wówczas:

- sprzedawać w gospodarstwie nie więcej niż 25% swojej produkcji, jeżeli są członkami organizacji producentów owoców i warzyw i/ oraz nie więcej niż 20% ich produkcji jeżeli są członkami innego rodzaju organizacji producenckich, bezpośrednio konsumentom na ich własne potrzeby, a ponadto:
- prowadzić we własnym zakresie lub za pośrednictwem innej organizacji producenckiej wyznaczonej przez ich własną organizację producencką sprzedaż produktów w ilościach, które mają charakter marginalny w porównaniu z wolumenem wprowadzonym na rynek przez ich organizację;
- prowadzić za pośrednictwem innej organizacji producenckiej wyznaczonej przez ich własną organizację sprzedaż produktów, które ze względu na swój charakter nie są normalnie objęte działalnością handlową odnośnej organizacji;
- mieć upoważnienie w zakresie niektórych produktów do zawierania na zasadzie odstępstwa bezpośrednich kontraktów na malejące dostawy do przedsiębiorstw przemysłu przetwórczego na określony okres przejściowy (do 31 grudnia 1999).

W Polsce powstające grupy producentów rolnych rozpoczęły swoją działalność bez określonego prawodawstwa dotyczącego organizacji producenckich. Dopiero ustawa<sup>24</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 zasady i warunki udzielania ze środków publicznych pomocy finansowej związanej z ich organizowaniem i funkcjonowaniem. Według tej ustawy osoby fizyczne prowadzące gospodarstwo rolne w rozumieniu przepisów o podatku rolnym i osoby fizyczne prowadzące działalność rolniczą w zakresie działów specjalnych produkcji rolnej mogą organizować się w grupy producentów rolnych, w celu dostosowania produkcji rolnej do warunków rynkowych, poprawy efektywności gospodarowania, planowania produkcji ze szczególnym uwzględnieniem jej ilości i jakości, koncentracji podaży oraz organizowania sprzedaży produktów rolnych, a także ochrony środowiska naturalnego.

Wspólne zarządzanie działalnością grupy, której celem jest maksymalizacja zysku poszczególnych jej członków można nazwać mianem zespołowej przedsiębiorczości.

Według T. Sztuckiego<sup>25</sup> przedsiębiorczość można zdefiniować jako wszelkie działania i przedsięwzięcia, polegające na dążeniu do zysku i związane z ponoszeniem ryzyka, polegające na wytwarzaniu, oferowaniu, dostarczaniu i sprzedawaniu produktów oraz usług uznawanych za niezbędne do zaspokajania potrzeb ludzi i funkcjonowania

<sup>24</sup> Dz. U. z 2000 r. Nr 88, poz. 983.

<sup>25</sup> Sztucki T.: Marketing przedsiębiorcy i menedżera. Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1996, s. 23.

gospodarki. Przedsiębiorczość to także umiejętność wykrywania nowych związków między otaczającymi nas rzeczami, między potrzebami i tym, czym je dotąd zaspokajamy, a także zdolność wypełniania produktami i usługami luk dostrzeżonych między podażą i popytem na rynku. Przedsiębiorcą natomiast jest ten, kto podejmuje wszystkie te działania. Rolnika można określić mianem przedsiębiorcy ponieważ spełnia podstawowy warunek – prowadzi gospodarstwo rolne (przedsiębiorstwo) celem maksymalizacji zysku przy jednoczesnym podejmowaniu ryzyka związanego z tą działalnością. Jednakże jego oddziaływanie na otoczenie jest minimalne. Główną przyczyną jest słabość indywidualnych gospodarstw w stosunku do wymagań gospodarki rynkowej. Pojedynczy rolnik (przedsiębiorca) nie jest w stanie zaoferować odpowiednio dużej partii towaru wysokiej jakości w odpowiednim miejscu i czasie, czyli nie jest atrakcyjnym partnerem dla innych uczestników na rynku.

Aby zmienić tę sytuację rolnicy coraz częściej podejmują decyzję zespołowego działania w grupie co pozwala na obniżenie kosztów produkcji, wprowadzenie nowych technologii, lepszą organizację zbytu i przede wszystkim zwiększa ich siłę przetargową na rynku. Podejmując wspólne działania wpływają na zmniejszenie ryzyka.

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. Do cech tych zaliczyć należy: cel grupowy, normy grupowe, strukturę grupową, kierownictwo grupowe i spistość grupy.

Według S. Miki<sup>26</sup> **grupe** stanowią „dwie lub więcej osób, między którymi istnieje bezpośrednia interakcja, które posiadają wspólnie ustalone normy, mają wspólny cel, tworzą rozwiniętą strukturę grupową i mają poczucie odrębności swojej grupy w stosunku do innych grup”. Aby określone osoby mogły zostać uznane za grupę, muszą utrzymywać ze sobą regularne kontakty. Jednocześnie należy wspomnieć, że 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>27</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.

Cechą wyróżniającą grupę jest posiadanie przez nią **celu grupowego** co ma duże znaczenie dla funkcjonowania grupy jako całości, jak też funkcjonowania poszczególnych jej członków. Przez cel rozumiemy „pewną ważną dla całej grupy

---

<sup>26</sup> Mika S.: Psychologia społeczna. PWN, Warszawa 1984, s. 335.

<sup>27</sup> Steinmann H., Schreyögg G.: Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 366.

wartość pozytywną”<sup>28</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. Konkretność celu ma bowiem duży wpływ na sposób funkcjonowania grupy i jej członków. Jasność celu, czyli uświadomiona wiedza do czego grupa zmierza, bardzo wyraźnie wpływa na zachowanie się osób np. im dokładniej zdefiniowany zostanie cel grupowy, tym chętniej jednostka pracująca w danej grupie wykonuje przydzielone jej zadanie i odczuwa mniej napięć z nim związanych, tym mniej wrogich uczuć występuje podczas pracy grupowej i poszczególne osoby chętniej wykonują polecenia grupy lub jej lidera. Ponadto istnieje także zależność wskazująca, że im bardziej konkretny i jasno sprecyzowany jest cel, tym wyżej członkowie oceniają swoją grupę.

Grupa może posiadać jeden lub kilka celów. Jednakże oczywiste jest, że nie może ich być zbyt wiele, ponieważ nadmiar – co w praktyce zdarza się - wzajemnie wykluczających się celów uniemożliwia sprawne funkcjonowanie grupy. Najczęstszym powodem jest ograniczoność środków i zasobów, jakimi grupa dysponuje. Dlatego też wybór celu głównego nie jest zadaniem łatwym, gdyż może wywołać konflikt pomiędzy członkami mającymi różne poglądy na daną sprawę. Dlatego etap działania grupy, kiedy formułowany jest główny cel działania i następuje jego akceptacja przez wszystkich członków grupy oraz opracowywane są drogi prowadzące do jego osiągnięcia, jest momentem decydującym o dalszej pracy grupy i jej skuteczności.

Inną cechą wyróżniającą grupy jest istnienie **norm grupowych**. Normy – to standardy zachowania, które grupa akceptuje i których oczekuje od swoich członków<sup>29</sup>. Normy, które regulują nasze zachowanie się w życiu codziennym to normy społeczne – definiowane jako przepis określający, jak powinien lub nie powinien zachowywać się członek danej społeczności czy grupy i normy kulturowe – rozumiane jako przepisy określające zachowania ludzi będących uczestnikami danej kultury. Normy grupowe występują w obrębie norm społecznych, i obowiązują wszystkich członków grupy bez względu na zajmowane przez nich pozycje czy też pełnione role społeczne.

Istnienie określonych norm w danej grupie jest zasadne ze względu chociażby na wypełnianie przez nią funkcje<sup>30</sup>. I tak:

- normy grupowe są funkcją celu, tzn. przyczyniają się do jego realizacji. Nieprzestrzeganie norm powoduje trudności z osiągnięciem wcześniej założonego celu, a nawet oddalanie się od niego;
- normy grupowe pozwalają grupie utrzymać swoje istnienie. Przykładem może być postulat typu: „Nie należy mówić na zewnątrz o tym, co się dzieje w grupie.” lub norma typu „Należy chodzić na zebrania.” Także kwestia nadania grupie nazwy jest w tym przypadku bardzo istotna, ponieważ pozwala zachować grupie odrębność pośród innych grup.

Normy mogą pochodzić z różnych źródeł. Mogą być to normy przyjęte w jakiejś większej organizacji, do której dana grupa należy i które zobowiązana jest przestrzegać. Tego typu normy mają najczęściej charakter formalny. Mogą też powstawać na tle doświadczeń społecznych, czyli być przenoszone przez jej członków z innych grup,

<sup>28</sup> Hamer H.: Wybrane zagadnienia z psychologii społecznej. Wyd. SGGW-AR, Warszawa 1991, s. 24.

<sup>29</sup> Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 536.

<sup>30</sup> Mika S.: Psychologia..., op. cit., s. 382.

mogą też być narzucone przez kulturę, do której dana grupa należy. Istnieją także normy, które są wynikiem pewnych procesów wewnątrzgrupowych, czyli powstają w wyniku procesu interakcji. Przestrzeganie norm grupowych nadaje swoisty charakter i styl działania grupie oraz oddziałuje na postawy poszczególnych osób. Jednym ze skutków oddziaływania norm jest zjawisko zwane konformizmem – rozumiane jako podobieństwo w zachowaniu członków grupy czy społeczności. Zazwyczaj osoba, która poznała już normy grupy, mimo że może zachować się rozmaicie, przyjmuje i stosuje te normy. Bardzo ważną rolę przy przestrzeganiu norm grupowych odgrywają następujące czynniki: liczebność grupy, cechy i jasność zadania, cechy poszczególnych osób.

Przykładem normy grupowej w badanych grupach producentów rolnych jest częstotliwość i sposób organizowania spotkań członków, które uzależnione są między innymi od liczebności grupy. W grupach mniej licznych, w których liczba członków nie przekracza 15 osób, spotkania odbywają się nieregularnie, w miarę potrzeb. W tym przypadku nie wyznacza się stałych terminów zebrań, ponieważ rolnicy poszczególnych grup w większości pochodzą z jednej wioski i mają możliwość codziennego wzajemnego kontaktowania się. Nie ma tu problemów z przepływem informacji, ani problemów czysto organizacyjnych, jakie pojawiają się w liczniejszych grupach. Skuteczne porozumiewanie się w licznych grupach wymaga już od ich członków przyjęcia i respektowania określonego terminarza spotkań, tym bardziej że członkowie tych grup pochodzą nie z jednej czy dwóch wsi, ale co najmniej kilku. Najczęściej spotkania w takich grupach odbywają się raz na dwa lub trzy miesiące w jednym, wcześniej wyznaczonym miejscu (sala w urzędzie gminy, w miejscowej szkole, świetlicy).

W każdej grupie można zauważyć istnienie zróżnicowania pozycji społecznych. Między tymi pozycjami zachodzą pewne stosunki i relacje, co ostatecznie tworzy tzw. **strukturę grupową**. Każda jednostka w grupie ma swoje miejsce – rolę do odegrania, przez co przyczynia się do osiągania celów grupy. Błędne jest wymienne stosowanie pojęć: pozycji i roli społecznej. Nie są one jednoznaczne, gdyż rola społeczna dodatkowo określa zbiór przepisów określających, jak powinien zachowywać się człowiek, który zajmuje daną pozycję w grupie, a także zbiór obowiązków i przywilejów związanych z daną pozycją.

Poszczególne pozycje w grupie są ze sobą powiązane tzn. istnieją pomiędzy nimi specyficzne stosunki. To właśnie taki układ powiązanych ze sobą pozycji nazywany jest strukturą grupową.

Pochodzenie struktur grupowych może być dwojakiego rodzaju:

1. Struktura grupy może być jej nadana przez większą organizację, do której dana grupa należy. Jest to typ struktur formalnych;
2. Struktura grupowa może powstać w wyniku interakcji członków grupy. Jest to typ struktur nieformalnych. Pozycje w grupie w tym przypadku wyznaczane są przez samych członków grupy, którzy oceniają swoje zachowania według takich kryteriów jak np.: normy czy sposoby zaspokajania potrzeb. Wynikiem tych ocen jest negatywny lub pozytywny stosunek do poszczególnych uczestników interakcji. Im ten stosunek jest korzystniejszy dla danej osoby, tym większe prawdopodobieństwo, że ta akurat osoba obejmie najwyższą pozycję w grupie.

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 ona na podstawie wzajemnej obserwacji rolników w trakcie procesu organizowania się.

Pisząc o strukturze grupy nie sposób pominąć następnej jej cechy, jaką jest **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 różne postacie. Sytuacja ta może zajść 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>31</sup>. Według S. Miki<sup>32</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:

- może 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>33</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>34</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>35</sup>, nawet grupy formalne mogą mieć trudności ze sprawnym funkcjonowaniem, jeśli nie będą miały aktywnego, operatywnego i zaangażowanego w sprawy grupy przywódcy.

---

<sup>31</sup> Griffin R.W.: Podstawy..., op. cit., s. 540.

<sup>32</sup> Mika S.: Psychologia..., op. cit., s. 493.

<sup>33</sup> Ibidem, s. 497.

<sup>34</sup> Griffin R.W.: Podstawy..., op. cit., s. 491.

<sup>35</sup> Krzyżanowska K.: Psychologiczne i społeczne umiejętności lidera w procesie komunikowania się z grupą. [w:] *O humanistyczny wymiar przedsiębiorczości wiejskiej*, Red. naukowa Z.J. Przychodzeń, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000, s. 67.

Lider jest to osoba, która posiada wiedzę, zdolności, pokaźny bagaż doświadczeń (kompetencje poznawcze) oraz cechy osobowościowe oddziałujące na emocje (np. dobry wygląd, ciepło, uprzejmość, życzliwość w stosunku do innych ludzi itp.). Dzięki tym cechom oraz poprzez widoczne rezultaty pracy, otwartość na nowe informacje i innowacyjność osoby takie zdobywają w swoim środowisku zaufanie innych ludzi, wzmacnia się ich autorytet i prestiż co powoduje, że stają się wzorem do naśladowania dla innych, którzy starają się identyfikować z nimi. Są to najczęściej rolnicy, którzy prowadzą rozwojowe, mogące służyć przykładem gospodarstwa.

O trwałości grupy i osiągnięciu przez nią celu decyduje między innymi jej *spoistość*, czyli zakres w jakim członkowie grupy są lojalni i zaangażowani w sprawy grupy. Obserwując różne grupy, można zauważyć szybki rozpad jednych, a trwałość innych, dużą rotację członków bądź grupy o wieloletnim, niezmiennym składzie. Ma to duży związek z atrakcyjnością danej grupy dla jej członków, która wywiera znaczny wpływ na spoistość grupy. Ponieważ spoistość grupy jest pochodną głównie jej atrakcyjności, warto przyjrzeć się czynnikom wpływającym na tę atrakcyjność. S. Mika podaje, że atrakcyjność grupy zależy o dwóch czynników: od stanu potrzeb człowieka, który jest członkiem grupy, i od właściwości grupy, które pozwalają na zaspokojenie tych indywidualnych potrzeb. Zaspokojenie potrzeb członków grupy warunkują takie jej właściwości, jak: a) cechy członków grupy, b) cele grupy i c) aktywność grupy. Możliwość zaspokojenia tych potrzeb motywuje osoby do przystąpienia do konkretnej grupy.

Spoistość grupy można stopniowo zwiększać poprzez jej uatrakcyjnianie. Można do tego dochodzić poprzez zmianę motywacji członków grupy, co jest procesem bardzo trudnym, lub poprzez zmianę cech grupy co pozwoliłoby na zaspokajanie w większym stopniu potrzeb członków tej grupy. Duży wpływ na spoistość grupy ma także konkurencja międzygrupowa, korzystna ocena działań podejmowanych przez grupę wśród społeczności, a także częstotliwość kontaktów (im częstsze są wzajemne kontakty, tym większa szansa na powstanie i utrzymanie spoistości grupowej). Im grupa jest bardziej spoista, tym zwiększa się jej poziom produktywności poprzez aktywizację działań jej członków. Bardziej spoiste grupy mają silniejszy wpływ na swoich członków, a ponadto w mniejszym stopniu ulegają dezorganizacji w sytuacjach stresowych powodowanych zbyt trudnym do rozwiązania zadaniem czy stanem zagrożenia. Członkowie takich grup bardzo dobrze ze sobą współpracują, wspierają się i obdarzają wzajemnym zaufaniem. Gotowi są angażować się w sprawy grupy i poświęcać jej czas, przychodząc na spotkania grupy, w pierwszym rzędzie wykonując jej polecenia, ignorując inne, przeżywając sprawy grupy itp. Spoistość grupy wpływa na większą swobodę zachowania poszczególnych członków i większą ich motywację do działania, co minimalizuje prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji konfliktowej mogącej wpłynąć destruktywnie na daną grupę. Jak podaje Griffin<sup>36</sup> brak spoistości powoduje brak wewnętrznej koordynacji, a jej członkowie zwykle nie udzielają sobie pełnego wsparcia. Taka grupa może mieć trudności z osiągnięciem wcześniej wytyczonych przez siebie celów.

Trudno wypowiadać się o spoistości grupy w przypadku analizowanych grup producentów rolnych, ponieważ są to organizmy jeszcze zbyt młode, uczące się

---

<sup>36</sup> Griffin R.W.: Podstawy..., op. cit., s. 538.



podstawowych zasad wspólnej działalności. Jednakże fakt, że rolnicy rozpoczynający swoją działalność w strukturach nieformalnych podjęli decyzję o rejestracji grupy świadczy o tym, iż potrafią skutecznie ze sobą współpracować, obdarzają się wzajemnym zaufaniem i zawsze mogą liczyć na wsparcie pozostałych członków. Jest to podstawa dalszego działania i rozwoju grupy.

## 2.4. Geneza powstania grup producentów rolnych na wsi polskiej

Zespołowa działalność ma wieloletnią tradycję. Już w XIX wieku, po zniesieniu pańszczyzny, chłopcy zaczęli odczuwać potrzebę zrzeszania się celem unowocześnienia produkcji i zwiększania swych dochodów. W 1907 roku w pracy „O kółkach i spółkach rolniczych” J. Dmochowski<sup>37</sup> napisał: *„Każdy, co mieszka na wsi, wie dobrze, że niejednokrotnie czuje się słabym wobec potrzeb gospodarskich, a nawet i osobistych. Naprzód – ta nieszczęśliwa sprawa pieniężna, potrzeba pilna lub często nawet zysk pewny: ale cóż, kiedy nie ma pieniędzy! Wiadomo, że siewnikiem można lepiej zasiać, niż rękami, i dużo na oszczędności ziarna zarobić, ale nawet przy pieniądżach siewnika na małe gospodarstwo nabywać nie warto, a to samo – co ogiera i buhaja. Wiadomo również, że nawozami sztucznymi można podnieść produkcję, ale nie ma na to pieniędzy, a potem trzeba wiedzieć, jaki nawóz wybrać i jak go użyć. – Otóż dlatego potworzyli ludzie kółka czyli związki, żeby się solidarnie połączyć i dopomagać sobie wzajemnie wiadomościami, stosunkami i pieniędzmi oraz bronić się przed wyzyskiem pośredników, sklepikarzy i lichwiarzy.”* Zwracał także uwagę na to, iż „kooperatywa” oprócz korzyści materialnych stwarza rolnikowi jeszcze wiele innych możliwości. Przede wszystkim podnosi jego poziom wiedzy gospodarczo – rynkowej, uniezależnia go od pośredników, a także wychowuje, solidaryzuje ze środowiskiem i ujawnia wagę współpracy z innymi. Innymi słowy *„uczy go, zamiast walki o byt, tworzyć związki dla pozyskania tego bytu”*.

J. Dmochowski<sup>38</sup> wyróżnia także trzy możliwości wspólnego działania: pierwsza z nich odnosi się do współdziałania pomiędzy rolnikami w zakresie produkcji rolniczej, druga – do współdziałania grupy rolników z przetwórstwem i trzecia – na drodze „kredytowej” czyli poprzez zakładanie kas oszczędnościowych.

Pierwsze formy współdziałania rolniczego istniały już w okresie pańszczyźnianym, możemy do nich zaliczyć na przykład wiejskie zsypy zboża, rozmaite typy instytucji pożyczkowo – oszczędnościowych – tzw. „karbony”, ochronę wsi przed pożarem i zespołową pomoc pogorzelcom, różne formy sąsiedzkiej samopomocy, walkę z alkoholizmem i żebractwem, wprowadzanie postępu w rolnictwie chłopskim itp. Powstawały one z inicjatywy właściciela 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 pieniądze przeznaczony był do udzielania rolnikom zapomóg w razie

---

<sup>37</sup> J. Dmochowski: O kółkach i spółkach rolniczych. Skład Główny w Księgarni E. Wende i Sp., Warszawa 1907, s. 1.

<sup>38</sup> Ibidem, s.2.

nieszczęścia, choroby, klęski żywiołowej, z okazji ślubu oraz dzieciom uczącym się rzemiosła<sup>39</sup>.

Najdojrzałą formą współdziałania rolniczego okresu pańszczyźnianego była Rzeczpospolita Pawłowska, która powstała w 1769 roku na mocy Ustawy wydanej przez ks. Pawła Brzostowskiego. Wspólnotę tę można by dzisiaj nazwać samorządem terytorialnym w randze republiki. Król St. August Poniatowski wyróżnił autora tej Ustawy najwyższymi odznaczeniami państwowymi. Rozwój tej pierwszej wspólnoty europejskiej przerwał dopiero ostatni rozbiór Polski. Warto pamiętać, że ta wspólnota samorządowa otrzymała – na mocy wspomnianej Ustawy – własne prawo, monetę, parlament złożony z izby niższej i wyższej, szkołę elementarną i zawodową, doradztwo, zaoczną oświatę na poziomie wyższym, opiekę zdrowotną i milicję porządkową. Ustawa tej republiki znosiła poddaństwo i nadawała chłopom własność osobistą. Tym samym ziemia znalazła się w wieczystym użytkowaniu chłopów z prawem dziedziczenia przez potomków<sup>40</sup>.

Bardzo doniosłą rolę w rozwoju instytucji opartych na zasadzie współdziałania odegrało powołane w 1816 roku przez Stanisława Staszica, a zalegalizowane w 1821 roku „Towarzystwo Rolnicze Hrubieszowskie Wspólnego Ratowania się w Nieszczęściach” oraz utworzona w 1821 roku przez Karola Brzostowskiego „Instytucja Rolno – Przemysłowa Sztabińska”.

Hrubieszowskie Towarzystwo Rolnicze powstało na bazie zakupionych przez Staszica dóbr hrubieszowskich, następnie rozdzielonych pomiędzy 329 chłopów na zasadzie wieczystej dzierżawy (nie więcej niż 60 morgów na jednego rolnika). Wspólną własność stanowiły lasy i pastwiska, tartaki, młyny, cegielnie, folusze, stawy rybne, hodowle owiec. Dochody uzyskiwane z tych przedsiębiorstw szły do wspólnej kasy. Do kasy tej rolnicy zobowiązani byli rocznie wpłacać po 2 zł od morgi. Zebrane w ten sposób fundusze przeznaczane były na takie cele, jak:

- bank pożyczkowy – pożyczki udzielane były tylko na cele produkcyjne np. kupno ziemi (dla chłopów posiadających mniej niż 18 morgów ziemi), budowę domu i budynków gospodarskich (ale tylko murowanych), założenie warsztatu rzemieślniczego itp.;
- dalsza rozbudowa przedsiębiorstw przemysłowych;
- pomoc społeczna, która obejmowała opiekę lekarską i leczenie szpitalne, opiekę nad starcami i sierotami, pomoc pogorzelcom itp. Towarzystwo otworzyło szpital, dom starców i ubogich i dom sierot;
- fundusz stypendialny, dzięki któremu zdolniejsze dzieci mogły uczęszczać do szkół średnich i wyższych. 5 szkół utworzonych przez Towarzystwo tworzyło sprawnie zorganizowany system szkolnictwa podstawowego.

Hrubieszowskim Towarzystwem Rolniczym zarządzała rada gospodarcza składająca się z 7 osób. Cechy, jakimi się ono wyróżniało, do których możemy zaliczyć solidarne współdziałanie, wzajemną pomoc, działalność społeczno – oświatową czy też

---

<sup>39</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>40</sup> Z.J. Przychodzeń: Karol Brzostowski jako twórca Rzeczypospolitej Sztabińskiej. Z kart historii wsi i postępu w rolnictwie. Zeszyt I, Wydawnictwo SGGW-AR, Warszawa 1984, s. 11-15.

fakt, że środki finansowe pochodziły nie tylko ze wspólnej własności ale także z indywidualnych składek członkowskich nadawały mu charakter wspólnoty spółdzielczej. Dlatego też Stanisław Staszic nazywany jest przez niektórych badaczy ojcem spółdzielczości polskiej na wsi. Dzieło Staszica przetrwało ponad 100 lat. Zniszczone zostało dopiero podczas II wojny światowej.

Kolejnym, wcześniej już wspomnianym, przykładem zespołowej działalności społeczno gospodarczej na wsi jest utworzona w 1821 roku przez Karola Brzostowskiego „Instytucja Rolno – Przemysłowa Sztabińska”<sup>41</sup>.

Karol Brzostowski odziedziczył ubogie i zadłużone dobra sztabińskie. W 1821 roku rozpoczął ich uprzemysławianie i reformę feudalnych stosunków społecznych i gospodarczych. Pierwszym krokiem było wprowadzenie długoterminowych dzierżaw i oczynszowanie chłopów. Każdy chłop zobowiązany był do regulowania części czynszu gotówką, resztę natomiast spłacał ziemniakami i sianem. Ziemniaki wykorzystywane były w gorzelni dworskiej natomiast siano przeznaczano na paszę dla koni pracujących w zakładach przemysłowych. W zakładach tych zatrudniani byli rolnicy. W ten sposób włączono ludność chłopską w proces uprzemysławiania dóbr sztabińskich.

W niedługim czasie uruchomiono siedem zakładów przemysłowych takich, jak na przykład fabryka maszyn i narzędzi rolniczych. Pozwoliło to na stopniową mechanizację pracy rolniczej. W zakładach tych zatrudnienie znalazło 500 – 600 rolników, których w późniejszej historiografii nazwano chłopami – robotnikami.

W przypadku klęsk żywiołowych, czy też innych wypadków chłopom zwalniani byli z części ziemniaczanej czynszu, otrzymywali bezzwrotne zapomogi pieniężne bądź w naturze, a także zboże i siano po cenie kosztów produkcji.

W Cisowie powstał także sklep dostosowany do potrzeb chłopów, którzy artykuły nabywali po cenach hurtowych za gotówkę lub na kredyt. W sklepie tym można było zakupić takie produkty, jak: płótno, skóry, worki, przędzę, postronki, mydło, oliwę, sól, cukier, a nawet kawę naturalną.

Karol Brzostowski jako pierwszy założył chłopską kasę oszczędności (oprocentowanie w skali rocznej wynosiło 5%), kasę pożyczkową gdzie chłopom mogli zaciągać pożyczki (zabezpieczeniem był ich majątek, oprocentowanie w skali rocznej - 6%). Z czasem wprowadzone zostały pożyczki dla chłopów bez zabezpieczenia, a jedyną gwarancją stała się uczciwość dłużnika.

Bezwzględnie tępieno żebractwo, włóczęgostwo i uchylanie się od pracy. Starcy i kalecy posiadający rodziny musieli być utrzymywani przez krewnych, jeśli zaś rodziny nie posiadali to gmina powinna zapewnić im bezpłatne mieszkanie i utrzymanie.

W 1853 r. w testamencie, Karol Brzostowski dobra sztabińskie przekształcił w „Instytucję Rolno – Przemysłową Sztabińską”, uwłaszczył wszystkich chłopów, którzy odtąd stali się pełnoprawnymi właścicielami uprawianej przez nich roli, zapewnił im stałe zatrudnienie w zakładach przemysłowych oraz pomoc materialną.

Instytucja ta już wtedy miała charakter przedsiębiorstwa spółdzielczego, którego celem było zapewnienie ludności stałych zarobków, elementarnej wykształcenia dla dzieci oraz rzemieślniczego w zakładach, środki utrzymania oraz pracę osiadłym w

---

<sup>41</sup> Z.J. Przychodzeń: Karol Brzostowski jako twórca Rzeczypospolitej Sztabińskiej i polskiej szkoły agrobiznesu. Z kart historii wsi i postępu w rolnictwie. Wydawnictwo SGGW, Warszawa – Sztabin – Wilno – Biała Waka – Soleczniki Wielkie 2003, s. 11 i następne.

dobrach rzemieślnikom. Finansowana ona była dzięki dochodom wypracowywanym w zakładach przemysłowych, folwarkach, i z lasów stanowiących jej własność.

Obydwie opisane instytucje powstały dzięki hojności i pomysłowości dwóch wielkich osób Stanisława Staszica i Karola Brzostowskiego.

Natomiast 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. Ponieważ czas ich powstawania przypada na okres rozbiorów, to w zależności od polityki mocarstw zaborczych, poziomu ekonomicznego wsi, świadomości społecznej chłopów i daty zniesienia pańszczyzny (w zaborze pruskim ok. 1823 r., w zaborze austriackim w 1848 r., w Królestwie Kongresowym w zaborze rosyjskim w 1864 r.) początki działalności kółek rolniczych przypadają na różne lata.

Najwcześniej kółka rolnicze zaczęły powstawać w zaborze pruskim. Już w 1862 r. na Pomorzu Gdańskim, we wsi Piaseczno k. Gniewa założone zostało przez J. Kraziewiczza pierwsze kółko rolnicze pod nazwą „Włościańskie Towarzystwo Rolnicze”. Zapoczątkowało ono proces powstawania kółek nie tylko na Pomorzu, ale też na innych terenach zaboru pruskiego, głównie w Wielkopolsce. Pierwsze kółko rolnicze powstało tam 22 kwietnia 1866 r. pod nazwą „Włościańskie Kółko Rolnicze”. Jego założycielem był Dionizy Stasiak. *„Włościanin Dionizy Stasiak ze wsi Księgniki pod miasteczkiem Dolskiem, był tym z „maluczkich”, (...) który w piśmie „Przyjaciel Ludu” doczytał się, że w Poznańskim istnieją Towarzystwa rolnicze, a w Prusach Zachodnich, staraniem gospodarza Juliana Kraziewiczza założono nawet pomiędzy polskimi „gburami” Kółka rolnicze, które wielkie przynoszą drobnym rolnikom korzyści. Przemysliwał tedy, jakby to i swych sąsiadów nakłonić do zawiazania takiego Kółka”*<sup>42</sup>. Kółko to prowadząc ożywioną działalność organizacyjno – rolniczą stało się wzorem dla powstających w późniejszych latach organizacji. Dynamiczny rozwój tej formy gospodarowania nastąpił w latach 1873-1900 kiedy to M. Jackowski został patronem i opiekunem kółek rolniczych. Prowadziły one głównie działalność oświatowo – rolniczą, gospodarczą, jak też wychowawczo-patriotyczną. Jak pisze K. Brownsford<sup>43</sup> działalność kółek rolniczych przyniosła wiele pozytywnych zmian, do których można zaliczyć: lepszą jakość uprawy ziemi, zmeliorowanie gruntów, upowszechnienie stosowania sztucznych nawozów wśród chłopów, zastosowanie nowych maszyn rolniczych, wprowadzanie lepszych odmian roślin uprawnych poprzez wymianę ziarna, siew międzyplonów, postęp w hodowli bydła i trzody chlewnej, rozpowszechnienie pszczelnictwa i sadownictwa, lustrowanie gospodarstw i organizowanie wystaw rolniczych, a także wprowadzenie rachunkowości rolnej, ubezpieczeń od ognia i gradu itd. Kółka rolnicze wywierały także bardzo duży wpływ na powstawanie spółdzielczości chłopskiej. W oparciu o ich działalność zaczęły od 1900 roku powstawać z inicjatywy ks. Piotra Wawrzyniaka spółdzielnie zbytu, tzw. „Rolniki”<sup>44</sup> zrzeszające przede wszystkim chłopów – ok. 75% członków. Miały one na celu zaopatrywanie gospodarstw chłopskich w środki do produkcji (nawozy, nasiona i pasze) oraz ułatwienie zbytu zboża. Pierwsza spółdzielnia

---

<sup>42</sup>K. Brownsford: *Przyczynek...*, op. cit., s.6.

<sup>43</sup> *Ibidem*, s. 12-18.

<sup>44</sup>T. Janczyk: *Spółdzielczość polska – geneza, rozwój, perspektywy*. Zakład Wydawnictw CRS, Warszawa 1976, s. 57.

„Rolnik” powstała w 1900 roku w Mogilnie. Obok „Rolników” licznie powstawały także spółdzielnie kredytowe i kasy spółdzielcze typu Raiffeisena.

W Małopolsce organizatorem ruchu kółkowego był ksiądz Stanisław Stojałowski, który w latach 1879-1882 utworzył 30 ludowych kół oświaty i pracy, a 1882 r. był głównym inicjatorem powołania Towarzystwa Kółek Rolniczych z siedzibą we Lwowie. Dynamiczny rozwój kółek rolniczych przypadł na lata 1882-1914, kiedy to zarejestrowanych było 2081 KR z ok. 82 tys. członków<sup>45</sup>. W tym rejonie kółka rolnicze poza działalnością oświatową – rolniczą prowadziły także działalność gospodarczą i handlową organizując kółkowe sklepy i składnice handlowe, których celem było zaopatrzenie wsi w artykuły konsumpcyjne i produkcyjne. Sklepy te realizowały kolektywne zamówienia na ziarno siewne, nawozy sztuczne, narzędzia, maszyny rolnicze, itp. Ponieważ działalność handlowa pręźnie się rozwijała w 1892 roku powstał Związek Handlowy Kółek Rolniczych w Krakowie. Ten kierunek działalności kółek rolniczych kontynuowany był do 1945 roku. Na terenach zaboru austriackiego obok kółek rolniczych pręźnie rozwijał się ruch spółdzielczy. Początek dały tzw. towarzystwa zaliczkowe, nazywane też kasami zaliczkowymi. Pierwsze powstało w 1864 roku w Brzeżanach<sup>46</sup>. Pręźnie rozwijające się stowarzyszenia kredytowe 1874 r. zrzeszone zostały w Związku Stowarzyszeń Zarobkowych i Gospodarczych we Lwowie. Pierwszym inicjatorem wiejskiej spółdzielczości kredytowej na wsi był dr Franciszek Stefczyk – organizator wiejskiego kredytu chłopskiego na zasadach samopomocy. Były to głównie spółki oszczędności i pożyczek wzorowane na spółdzielniach Raiffeisena. Pierwszą z nich założył w 1890 roku w Czernichowie, gdzie był nauczycielem szkoły rolniczej. Spółdzielni oszczędnościowo – pożyczkowych powstało bardzo wiele w krótkim czasie, o czym świadczą następujące liczby: w 1900 r. – 63 spółdzielnie, 1913 r. – 1397 spółdzielni liczących 321 tys. członków. Franciszek Stefczyk był, obok Z. Chmielewskiego, zwolennikiem organizowania spółdzielni mleczarskich, posiadających cechy spółdzielni produkcyjnej i handlowej. W 1912 roku działały 73 spółdzielnie mleczarskie skupiające 14,2 tys. członków. Jednakże porównując te trzy formy działania – kółka rolnicze, spółdzielczość mleczarską i spółdzielnie kredytowe to właśnie te ostatnie rozwijały się w Małopolsce najpręniej.

Najpóźniej ruch kółkowy i spółdzielczy zaczął rozwijać się w zaborze rosyjskim. Głównym powodem było późne zniesienie pańszczyzny, a także obowiązujący od upadku powstania styczniowego absolutny zakaz tworzenia jakichkolwiek organizacji rolniczych. 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>47</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. Na przykład głównym kierunkiem działania spółki mogły być prace

---

<sup>45</sup>A. Marczakiewicz, Z. Markowicz, J. Stępiński: 130-lecie Kółek Rolniczych. Krótki zarys Historii Kółek Rolniczych (1862-1992), Wydawnictwo KZRKiOR, Warszawa 1992, s. 8.

<sup>46</sup>J. Betlej: Zarys rozwoju spółdzielczości wiejskiej. Wydawnictwo Towarzystwo Wolnej Wszechnicy Polskiej, Warszawa 1974, s. 26.

<sup>47</sup>J. Bartyś: Kółka rolnicze w Królestwie Polskim. Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza, Warszawa 1974, s. 45.

agrotechniczne, hodowlane, ogrodnicze, mogła to być wymiana handlowa, zalesianie nieużytków itp. Powstawały też spółki wyspecjalizowane na przykład w ogrodnictwie, pszczelarstwie, spółki hodowlane itp. Skuteczna działalność spółek w zakresie uprawy roślin i hodowli bydła zachęciła 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.

Działalność chłopskich spółek rolniczych była w pewnym sensie etapem przygotowującym chłopów do pracy w kółkach rolniczych, które w tym okresie nie mogły jeszcze powstawać. Dopiero w 1905 roku władze carskie wyraziły zgodę na tworzenie kółek rolniczych i ich towarzystw. Dotychczasowi propagatorzy i działacze spółek rolniczo – handlowych główną uwagę skierowali teraz na powstawanie kółek rolniczych. W wyniku ich działań większość spółek przekształciła się w kółka. W wyniku tego szybkiego rozwoju ruchu kółkowego w 1906/1907 r. powstały 2 ośrodki organizacyjno – doradcze KR<sup>48</sup>:

- Centralne Towarzystwo Rolnicze (CTR) z Centralnym Wydziałem Kółek Rolniczych (CWKR) z kierownictwem ziemiańsko – endeckim, działające w latach 1907-1929;
- Towarzystwo Kółek Rolniczych im. S. Staszica działające w latach 1906-1915, kierowane przez ludowców i przedstawicieli postępowej inteligencji, zgrupowanych przy redakcji tygodnika „Zaranie”, którego redaktorem naczelnym był wybitny działacz polityczno – oświatowy Maksymilian Malinowski.

Obydwie te organizacje, mimo różnic ideologiczno – politycznych realizowały podobne zadania ukierunkowane na działalność oświatowo – rolniczą (rozwój czytelnictwa, pogadanki, kursy, wystawy, itp.) i działalność społeczno – gospodarczą (zespołowe zaopatrywanie rolników w środki do produkcji, wspólne użytkowanie maszyn, organizowanie kobiecych kółek rolniczych, ochotniczych straży pożarnych itp.). W roku 1915 zarząd TKR im. S. Staszica został za głoszenie niepodległościowych haseł aresztowany i wywieziony w głąb Rosji. Wówczas kółka rolnicze „staszicowskie” włączone zostały do CTR/CWKR.

Jeżeli chodzi o spółdzielczość rolniczą to największe znaczenie odgrywała spółdzielczość mleczarska i oszczędnościowo – pożyczkowa propagowane głównie przez kółka staszicowskie. Spółdzielcze stowarzyszenia kredytowe, które zaczęły powstawać po 1905 roku, opierały swą działalność na drobnych oszczędnościach członków, sumach ofiarowanych i kredytach państwowych. Spółdzielnie mleczarskie zaczęły się rozwijać po 1900 roku i w roku 1913 działało ich 143, w tym 25 spółdzielni chłopskich skupionych przy Towarzystwie Kółek Rolniczych im. St. Staszica. Powstały też nieliczne, bo tylko 11 spółdzielnie jajczarskie. Wybuch I wojny światowej zahamował rozwój tych organizacji rolniczych.

Okres 20-lecia międzywojennego przyniósł dalszy rozwój organizacji rolniczych ukierunkowanych na wspólną działalność, głównie spółdzielni. Pomimo trudności i problemów polityczno – gospodarczych, jakie wiązały się z powstawaniem odrodzonego państwa polskiego (zniszczenia wojenne, ostra inflacja (1921-1923), głęboki i długotrwały kryzys (1929-1934), olbrzymie bezrobocie i przeludnienie wsi, problemy

---

<sup>48</sup>A. Marczakiewicz, Z. Markowicz, J. Stepiński: 130-lecie ..., op. cit., s. 9.

narodowościowe itp.) organizacje rolnicze kontynuowały swoją przedwojenną działalność.

Kółka rolnicze działały według wzorów ukształtowanych w okresie zaborów. Działalność ta ograniczała się tylko do terenów poszczególnych dzielnic, ponieważ w wyniku zbyt dużego zróżnicowania politycznego i ideowego w poszczególnych dzielnicach nie doszło do utworzenia jednej ogólnokrajowej organizacji kółek rolniczych. W 1921 roku utworzono dwa związki międzydzielnicowe: Polski Związek Organizacji Kółek Rolniczych – o charakterze chłopsko demokratycznym i Związek Polskich Organizacji Rolnictwa – o charakterze ziemiańsko – prawicowym. Jednakże w żadnym stopniu nie wpłynęło to na ograniczenie samodzielności statutowej poszczególnych towarzystw.

Tabela 2. Stan organizacyjny Związku Spółdzielni Rolniczych i Zarobkowo – Gospodarczych w 1937 r

Spółdzielnie	Liczba spółdzielni	Członkowie w tys.
<b>I. Spółdzielnie kredytowe</b>		
Typu Schulzego	625	355
Kasy Stefczyka	2771	706
<b>II. Spółdzielnie rolnicze</b>		
Rolniczo - handlowe	228	64
Rolniczo – spożywcze*	547	65
Mleczarskie	1166	430
Ogrodnicze	14	0
<b>III. Spółdzielnie pracy</b>	46	25
<b>IV. inne spółdzielnie</b>	100	0
<b>RAZEM</b>	<b>5497</b>	<b>1645</b>

\* *spółdzielnie rolniczo – spożywcze organizowane były i działały wokół składnic kółek rolniczych i obejmowały drobnych i średnich rolników*

Źródło: J. Gójski, K. Marszałek: *Spółdzielczość*, Zakład Wydawnictw CRS, Warszawa 1968, s. 89.

Spółdzielczość wiejska w okresie międzywojennym rozwinęła się doskonale. Pomimo dużych trudności wykazała ona przede wszystkim prężność organizacyjną, społeczną i ekonomiczną. Pierwszym decydującym etapem dalszego rozwoju spółdzielczości było uchwalenie przez sejm w 1920 roku jednolitej ustawy o spółdzielniach obowiązującej na terenie całego państwa. Miało to wpływ na proces unifikacji ruchu spółdzielczego. Ponieważ w spółdzielczości wiejskiej zaczęły wyodrębniać się dwa kierunki: pierwszy - zbliżony do spółdzielczości typu Schulzego z Delizsch, zrzeszający zamożniejszych chłopów, mieszczaństwo i obszarników, drugi – zbliżony do spółdzielni typu Raiffeisena, opierający się na mniej zamożnych chłopach, powstały w Polsce dwie spółdzielcze centralne organizacje rolnicze:

- Unia Związków Spółdzielczych w Polsce z siedzibą w Poznaniu – grupowała spółdzielnie zachowawcze, ale gospodarczo była związkiem silniejszym. Na ogólną liczbę 633,8 tys. członków w spółdzielniach Unii w 1934 roku chłopcy stanowili 344,6 tys.;

- Zjednoczenie Związków Spółdzielni Rolniczych Rzeczypospolitej Polskiej z siedzibą w Warszawie – spółdzielnie opierające się głównie na małych gospodarstwach chłopskich, mające charakter bardziej postępowy. Na ogólną liczbę 944,4 tys. członków w 1934 roku chłopi stanowili 846 tys.

W 1934 roku obie te organizacje zostały pod naciskiem sfer rządowych połączone w jedną pod nazwą Związek Spółdzielni Rolniczych i Zarobkowo – Gospodarczych.

Utworzenie jednolitego związku spółdzielni rolniczych miało duże znaczenie dla umocnienia i rozwoju gospodarczego spółdzielczości rolniczej. Jako typowe spółdzielnie działające w tym okresie na wsi można wyodrębnić<sup>49</sup>:

- spółdzielnie oszczędnościowo – pożyczkowe,
- spółdzielnie rolniczo – handlowe,
- spółdzielnie mleczarskie.

Po II wojnie światowej kółka rolnicze nie odrodziły się od razu. Powodem był brak zaufania ówczesnego rządu do ruchu kółkowego. Utworzona natomiast została 30-31 XII 1944 roku w Lublinie chłopska organizacja społeczno – zawodowa i gospodarcza – Związek Samopomocy Chłopskiej (ZSCH), który działał w latach 1944-1957. Nastąpiła unifikacja ruchu spółdzielczego. W latach 1945-1948 odegrał on poważną rolę w rozwoju społeczno – gospodarczym wsi prowadząc taką działalność, jak<sup>50</sup>:

- oświatowo - rolniczą i społeczno – kulturalną wraz z rozwojem różnych form i placówek oświatowo – kulturalnych na wsi, organizowaniem pomocy sąsiedzkiej itp.,
- samorządowo - rolniczą – po przejęciu zadań wojewódzkich izb rolniczych i powiatowych biur rolnych,
- organizacyjno – spółdzielczą – organizowanie i prowadzenie gminnych spółdzielni „Samopomoc Chłopska”, zajmujących się zaopatrzeniem i skupem, a także usługami maszynowymi. Za podstawową formę spółdzielczą na wsi uznano uniwersalną gminną spółdzielnię, w powiatach – powiatowe związki gminnych spółdzielni.

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 latach pięćdziesiątych reaktywowano spółdzielczość ogrodniczą, mleczarską i oszczędnościowo – pożyczkową. Następne dziesięciolecie charakteryzował rozkwit spółdzielczości. Spółdzielnie dysponowały dużą samodzielnością aż do momentu następnego okresu centralizacji w latach siedemdziesiątych, kiedy to ograniczono rolę samorządu w zarządzaniu gospodarką spółdzielczą.

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.

- ◆ Spółdzielczość zaopatrzenia i zbytu, czyli tzw. gminne spółdzielnie zgrupowane w Centrali Rolniczej Spółdzielni „Samopomoc Chłopska”. Miały one na celu głównie:

<sup>49</sup>J. Betlej: Zarys ..., op. cit., s. 41.

<sup>50</sup>A. Marczakiewicz, Z. Markowicz, J. Stepiński: 130-lecie ..., op. cit., s. 21.



zaopatrzenie wsi w środki produkcji, kontraktację i skup produktów rolnych, zaopatrzenie w artykuły spożywcze, świadczenie usług dla rolnictwa i ludności rolniczej, gastronomię, wytwórczość, piekarstwo, masarstwo, dostarczenie na wieś maszyn i narzędzi rolniczych, nawozów, środków ochrony roślin itp.

- ◆ Spółdzielnie mleczarskie – zajmowały się skupem i przetwórstwem mleka oraz zaopatrzeniem ludności w miastach i na wsi w artykuły mleczarskie. Zadaniem ich było też dostarczanie hodowcom pasz treściwych, nasion roślin pastewnych, młodego bydła, doजारek mechanicznych itp.
- ◆ Spółdzielczość ogrodnicza – opierała swą działalność głównie na skupie owoców, warzyw, miodu, runa leśnego, ziemniaków wczesnych itp. Skupowane produkty przeznaczone były na zaopatrzenie rynku wewnętrznego, do zakładów przetwórczych własnych i państwowych oraz na eksport.
- ◆ Spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe, czyli banki spółdzielcze miały na celu zaspokojenie potrzeb obrotu pieniężnego na wsi poprzez, na przykład udzielanie kredytów przede wszystkim rolnikom, w drugiej kolejności właścicielom zakładów rzemieślniczych i usługowych. Kredyty udzielane rolnikom były przede wszystkim przeznaczane na inwestycje gospodarskie, a kredyty obrotowe dla rolnictwa - na zakup nawozów mineralnych i opłatę usług maszynowych. Banki spółdzielcze miały za zadanie również realizację rozliczeń z rolnikami za dostawy produktów rolnych itp.
- ◆ Rolnicze spółdzielnie produkcyjne, wśród których można wyróżnić spółdzielnie prowadzące wyłącznie wspólną produkcję roślinną, prowadzące zespołowo całą gospodarkę, specjalistyczne, tj. hodowli zwierząt, tuczu, przetwórstwa owoców i warzyw.

W 1956 roku nastąpiło reaktywowanie działalności kółek rolniczych. Podejmowały one realizację tradycyjnych zadań, m.in. reprezentowanie i obrona zawodowo – społecznych interesów rolników, działalność oświatowo – rolnicza, współudział w rozdziale środków inwestycyjnych i produkcyjnych, podejmowanie działalności gospodarczej np. wspólne użytkowanie maszyn rolniczych, produkcja materiałów budowlanych. W wyniku dynamicznego rozwoju ruchu kółkowego w 1961 roku KR przystąpiły do organizowania międzykółkowych spółdzielni: spółdzielni usługowo wytwórczych (zadaniem ich była produkcja materiałów budowlanych, świadczenie usług remontowo – budowlanych i remont sprzętu rolniczego), spółdzielni – ośrodków rolnych (prowadziły one zespołową gospodarkę na większych kompleksach gruntów PFZ). W działalności kółek rolniczych zauważalna była ingerencja państwa, w wyniku której w latach 1966-1972 przeprowadzono koncentrację działalności gospodarczej KR tworząc międzykółkowe bazy maszynowe (MBM), a od 1972 roku zaczęto organizować spółdzielnie kółek rolniczych (SKR) przekazując do nich składniki majątkowe KR. Przemiany te spotkały się z ogólnym oporem rolników, ponieważ były one początkiem końca samodzielnej działalności KR. Jedną z podstawowych funkcji kółek rolniczych, czyli reprezentowanie potrzeb i obrona interesów zawodowych rolników indywidualnych zniwelowana została do minimum.

Bardzo silna ingerencja państwa w działalność kółek rolniczych oraz organizację spółdzielczości doprowadziła do „bezpodmiotowości” tych organizacji. Ich członkowie zaczęli postrzegać je jako własność państwa socjalistycznego a nie instytucje samorządowe. Miało to duży wpływ na ich negatywne oceny. Dlatego też zaczęły na wsi

się rozwijać proste formy kooperacji, głównie w sferze produkcji rolnej. Działały one w powiązaniu z kółkami rolniczymi, spółdzielniami gminnymi, mleczarskimi czy też ogrodniczymi. Były to kilkuosobowe 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 siedemdziesiątych 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 osiemdziesiątych 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. W tym okresie istniały warunki rozwoju następujących form mechanizacji: indywidualna, usługowa, zespołowe użytkowanie maszyn, wzajemne świadczenie usług według zasady „usługa za usługę”, użytkowanie maszyn zakupionych z funduszu gminnego. 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.

Osiągnięcie tych celów miało nastąpić poprzez:

- wprowadzenie kompleksowych technologii produkcji,
- podnoszenie umiejętności teoretycznych i praktycznych rolników zrzeszonych w kołach,
- zwiększenie efektywności stosowanych środków produkcji między innymi na drodze wzajemnego świadczenia usług mechanizacyjnych przez członków koła.

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. Rozpoczyna się 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 przeszła w okres wielkich przemian ekonomiczno – gospodarczych i społecznych. Urynkowanie polskiej gospodarki w 1989 roku doprowadziło do przełomu w spółdzielczości wiejskiej. Jeszcze bardziej znaczący był rok 1990, kiedy to 20 stycznia weszła w życie ustawa na mocy, której centralne i wojewódzkie związki spółdzielczości zostały postawione w stan likwidacji. Było to działanie bardzo destrukcyjne, w wyniku którego wiele spółdzielni poszukiwało nowych form organizacyjnych.

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>51</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.

## 2.5. Grupy producentów rolnych w wybranych krajach UE

Pierwsza prawna regulacja dotycząca związków producentów rolnych na terenie Wspólnoty Europejskiej pojawiła się 4.V.1962 r. w formie rozporządzenia Rady nr 26<sup>52</sup>, które to zawierało przepisy ustalające zasady konkurencji na Wspólnym Rynku. Bardzo szybko grupy producenckie stały się podstawową formą gospodarowania na terenach Wspólnoty Europejskiej. Zespołowa działalność uniezależniła rolników od monopolu rynkowego wielkich hurtowników, przyczyniła się do potaniaenia produktów rolnych i umożliwiła producentom udział w procesie wyznaczania cen na płody rolne przez organy Wspólnoty. Jednakże należy wspomnieć, że nie byłoby to możliwe bez szeroko zakrojonej pomocy finansowej ze strony Wspólnoty Europejskiej i państw członkowskich.

Odrębny akt prawny dotyczący pomocy Wspólnoty dla związków producentów rolnych pojawił się 19 VI 1978 roku w formie rozporządzenia Rady nr 1360<sup>53</sup>. Rozporządzenie to obowiązywało początkowo na terenach Włoch, Belgii, południowych departamentów Francji, jednakże w związku z przystępowaniem nowych państw do Wspólnoty, głównie o zacofanym i rozdrobnionym rolnictwie działanie rozporządzenia rozszerzono na terenach Grecji, Hiszpanii, Portugalii a od 1988 r. i Irlandii.

Podstawowym warunkiem korzystania przez związki producentów rolnych z form pomocy przewidzianych w tym rozporządzeniu jest ich uznanie. Związek producentów traktowany jest za uznany, jeżeli spełni następujące warunki<sup>54</sup>:

---

<sup>51</sup> Dz. U. z 2000 r. Nr 88, poz. 983.

<sup>52</sup> Dz. U. W. E. Nr 30 z 20 IV 1962 r.

<sup>53</sup> Dz. U. W. E. Nr L 166 z 21 VI 1978 r.

<sup>54</sup> A. Lichorowicz: Problematyka struktur agrarnych w ustawodawstwie Wspólnoty Europejskiej, Wydawnictwo Zakamycze, Kraków 1996, s. 205-217.

- posiadanie przez związek osobowości prawnej (np. spółdzielnie, spółki, związki zawodowe, stowarzyszenia);
- co najmniej 2/3 członków powinno prowadzić na własny rachunek gospodarstwo rolne położone na terenach objętych działaniem rozporządzenia 1360/78;
- co najmniej połowa zbywanych przez związek produktów powinna pochodzić z obszarów Wspólnoty objętych działaniem tego rozporządzenia;
- statut związku powinien zobowiązywać członków do tego, by całą swą produkcję przeznaczoną na sprzedaż oferowali na rynku za pośrednictwem związku lub przynajmniej sprzedaży tej dokonywali według reguł określonych przez związek;
- statut związku winien zawierać wymóg przynajmniej trzyletniego członkostwa w związku i najmniej rocznego, pisemnego wypowiedzenia członkostwa;
- jeżeli związek osiągnie decydującą, monopolistyczną pozycję na rynku produktów rolnych, będących przedmiotem jego działalności, to nie będzie mógł korzystać z pomocy przewidzianej tym rozporządzeniem;
- związek powinien koncentrować w swych rękach całość członkowskiej podaży danego produktu;
- związek ma prawo do działalności przetwórczej, jednakże tylko w etapie tzw. wstępnego przetworzenia;
- działalność związku na rynku produktów rolnych musi się mieścić, jeśli chodzi o ilość i wartość obrotową oferowanych produktów, w minimalnych i maksymalnych granicach określonych przez prawo.

Poza tym dana organizacja producencka powinna grupować dostateczną liczbę członków, mieć możliwość prowadzenia działalności w prawidłowy sposób, dostarczać członkom środków technicznych umożliwiających magazynowanie, pakowanie i zbycie produktów oraz zapewnić właściwe zarządzanie nimi i działalność handlową. Powinna także umożliwić członkom uzyskanie pomocy technicznej w zakresie stosowania przyjaznych dla środowiska metod uprawy.

Związki producentów spełniające powyższe wymogi rozporządzenia 1360/78 mają prawo do pomocy ze strony FEOGA (Europejski Fundusz Ukierunkowania i Gwarancji Rolnych). Pomoc ta ma na celu umocnienie podstaw organizacyjnych i pierwszego okresu działalności związku. Obejmuje ona okres pierwszych trzech lat od uznania danego związku i może być wypłacana ratalnie przez pierwszych pięć lat. Wysokość pomocy ustalana jest w zależności od wysokości obrotu związku produktami rolnymi (pierwszy rok – 3%, drugi – 2%, trzeci – 1%). Ogólna suma pomocy nie może przekroczyć odpowiednio 60%, 40%, 20% rzeczywistych kosztów założenia i działalności związku, ani być wyższa od 120 tys. ECU. W 1987 r. rozszerzono zakres pomocy dla związków powstałych po 1 VII 1985 r. na okres 5 lat. Wysokość pomocy uległa powiększeniu i podzielona została na dwie części. Wysokość pierwszej części produkcji towarowej jest taka sama dla wszystkich organizacji i nie przekracza 1 mln ECU, a dofinansowanie wynosi odpowiednio w kolejnych latach – 5%, 5%, 4%, 3%, 2% tej wartości, z rozszerzeniem spłaty na 7 lat. Druga część środków finansowych wypłacana jest w wysokości 2,5%, 2,5%, 2,0%, 1,5%, i 1,5% od pozostałej wartości

produkcji towarowej (ponad 1 mln ECU). Te związki producentów rolnych, które mają większe obroty uzyskują jednocześnie większą pomoc finansową<sup>55</sup>.

Dodatkowym wsparciem dla związków producenckich jest pomoc finansowa w formie specjalnych pożyczek na pokrycie części kosztów inwestycji wymaganych dla uzyskania statusu organizacji producenckiej. W kosztach tej pomocy uczestniczą: Unia Europejska – 30% lub 50%, organizacja producencka - co najmniej w wysokości 45% lub 25% i kraj członkowski - co najmniej 5%.

Z czasem kryteria przyznawania pomocy związkom producentów uległy znacznemu złagodzeniu, co miało wpływ na zwiększenie pomocy przyznawanej rolnikom. Głównymi przesłankami tych zmian było dążenie do ułatwienia korzystania z pomocy mniejszym grupom producentów i równoczesne zapobieżenie powstawaniu jednostek zbyt małych, nie będących w stanie chronić i skutecznie reprezentować interesy zrzeszonych w nich producentów rolnych. Takim przykładem może być bardzo istotna dla niektórych regionów (głównie rolniczo zapóźnionych, górskich, z trudnościami komunikacyjnymi, niskim stopniem koncentracji gospodarstw, wielkość gospodarstwa itp.) możliwość obniżenia ogólnego wymogu 50 członków i 1 mln ECU obrotu jako kryterium minimalnego uznania danego zrzeszenia. Przykładowe kryteria uznawania organizacji producentów przedstawia tabela 3.

Efektom tych działań pomocowych jest fakt, iż związki producentów rolnych i przetwórców stały się trwałym i społecznie akceptowanym elementem struktury agrarnej Unii Europejskiej. Znacznie wpłynęły na jej unowocześnienie, jak też rozwinęły różnego rodzaju formy kooperacji produkcyjnej w rolnictwie (od spółki i spółdzielni aż po leasing i kółka maszynowe). Organizacje te pomimo różnej formy prawnej i organizacyjnej, różnych zakresów działania zachowują własność gospodarstw niezależnie od organizacji, w jakiej te gospodarstwa są zrzeszone oraz dobrowolność członkostwa.

Przykładem mogą tu być między innymi: różne formy kooperacji we Francji (gospodarstwa grupowe, gospodarstwa rolne z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki cywilne gospodarstwo rolne), zespołowe użytkowanie maszyn rolniczych w Niemczech (spółki maszynowe, przedsiębiorstwa usługowe, spółdzielnie kółek maszynowych), organizacja rynku mleka w Wielkiej Brytanii (Milk Marque, niezależne grupy handlu mlekiem, spółdzielnie mleczarskie), itp.

---

<sup>55</sup>L. Jabłońska, J. Świećka: Rola organizacji producenckich w świetle regulacji prawnych Unii Europejskiej dotyczących sektora świeżych owoców i warzyw. Wydawnictwo CDiEwR, Poznań 1998, s. 45.

Tabela 3. Kryteria uznawania organizacji producentów (owoce i warzywa, owoce, warzywa, produkty do przetwórstwa)

Kraj członkowski lub poszczególne regiony	Minimalna liczba członków	Minimalna wartość produkcji towarowej (mln ECU)
Belgia, Niemcy, Hiszpania (z wyjątkiem Balearów i Wysp Kanaryjskich), Francja, Grecja <sup>1</sup> , Włochy, Holandia, Austria, Wielka Brytania (z wyjątkiem Irlandii Północnej)	40 lub 15 lub 5	1,5 2,5 3
Dania, Irlandia, Irlandia Północna, Grecja <sup>2</sup> , Baleary i wyspy Kanaryjskie, Portugalia (z wyjątkiem Madery i Azorów)	15 lub 5	0,5 1
Finlandia, Szwecja, Grecja (regiony inne niż wymienione powyżej)	10 lub 5	0,25 0,5
Grecja (wyspy), Luksemburg, Madera i Azory	5	1
1/ i 2/ Wyodrębnione poszczególne regiony Grecji.		

Źródło: L. Jabłońska, J. Święcka: *Rola organizacji producenckich w świetle regulacji prawnych Unii Europejskiej dotyczących sektora świeżych owoców i warzyw*. Wydawnictwo CDiEWR Poznań 1998, s. 31.

Pierwsze przesłanki działalności zespołowej **we Francji** pojawiły się pod koniec XIX wieku, a dokładnie w 1884 roku, kiedy to zaczęły powstawać pierwsze kółka rolnicze. Główną przyczyną ich powstania było zbytne rozdrobnienie własności rolnej. Z czasem zaczęły powstawać zrzeszenia rolników, których celem był na przykład: wspólny zakup sztucznych nawozów, wspólne użytkowanie maszyn, niszczenie owadów np. chrabąszczy, kółka hodowli bydła, spółdzielnie mleczarskie itp.<sup>56</sup>.

Po drugiej wojnie światowej idea wspólnego gospodarowania pojawiła się na przełomie lat 50. i 60. W okresie tym zaczęły powstawać problemy z nadprodukcją i co się z tym wiąże nastąpiło załamanie cen. Najbardziej odczuły to gospodarstwa drobne. Jak podaje W. Ziętara w 1950 r. we Francji było 2300 tys. gospodarstw rodzinnych o średniej powierzchni 14 ha UR. Sytuacja ta wymusiła niejako na francuskich rolnikach poszukiwanie optymalnej drogi rozwoju tych gospodarstw. W ten sposób powstała oryginalna, do tej pory nie spotykana w żadnym innym kraju forma koncentracji ziemi zwana gospodarstwem grupowym (*Groupement Agricole d'Exploitation en Commun /GAEC/ - Rolniczy zespół wspólnej gospodarki*)<sup>57</sup>.

<sup>56</sup>J. Dmochowski: O kółkach ..., op. s. 27.

<sup>57</sup>W. Ziętara: Gospodarstwa grupowe jako szansa rozwoju rolnictwa w Polsce. [w:] *Problemy integracji rolnictwa polskiego z Unią Europejską*, Red. naukowa A. Kwieciński, H. Runowski, J. Wilkin, Wydawnictwo Fundacja „Rozwój SGGW”, Warszawa 1994, s. 196.

Gospodarstwa grupowe we Francji działają na podstawie przyjętej w 1962 roku przez Parlament Francji Ustawy określającej zasady ich tworzenia i funkcjonowania.

Sposób funkcjonowania takiego gospodarstwa określa statut, który definiuje prawa i obowiązki członków. Głównymi celami statutowymi tych gospodarstw są<sup>58</sup>:

- zorganizowanie rentownego wspólnego gospodarstwa, przy zachowaniu jego rodzinnego charakteru,
- stworzenie odpowiednich stosunków między wspólnikami na bazie pracy i kapitału, przede wszystkim jednak – pracy,
- zapewnienie stabilności wspólnemu gospodarstwu, jednak bez ograniczania wspólnikom możliwości wystąpienia z gospodarstwa grupowego,
- zapewnienie gospodarczego i fiskalnego statusu, w którym sytuacja poszczególnych wspólników nie będzie gorsza od rolników gospodarujących indywidualnie,
- ograniczenie osobistej odpowiedzialności w stosunku do osób trzecich (wspólnicy odpowiadają do wysokości wniesionych wkładów),
- zapewnienie dalszego rozwoju gospodarstwom rodzinnym przez ich otwarcie na postęp techniczny przy zapewnieniu pełnego wykorzystania zasobów pracy i kapitału.

Interesująca jest też forma prawna gospodarstw grupowych, z tego względu że można w niej odnaleźć cechy:

- gospodarstwa rodzinnego (dochód z gospodarstwa dzielony jest między rolników, najczęściej według wkładu pracy, jeszcze przed opodatkowaniem podatkiem dochodowym w związku z czym członkowie gospodarstwa grupowego opłacają podatek indywidualnie),
- spółdzielni (każdy członek gospodarstwa dysponuje jednym głosem na Walnym Zgromadzeniu),
- spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (każdy z członków danego gospodarstwa odpowiada za jego zobowiązania tylko do wysokości wniesionych wkładów do kapitału gospodarstwa).

Gospodarstwo grupowe może być tworzone przez od 2 do 10 osób. To ograniczenie ma na celu uniemożliwienie dokonania podziału pracy na kierowniczą i wykonawczą. Każdy z członków ma równe prawa i obowiązki, głównie obowiązek pracy fizycznej. Członkami gospodarstwa mogą być wyłącznie gospodarze – osoby fizyczne, którzy muszą wnieść wkłady w naturze i kapitale pieniężnym. Członkami tych gospodarstw nie mogą być żony i konkubiny gospodarzy. Należy też zwrócić tu uwagę na to, że ziemia nie może być przedmiotem wkładu do gospodarstwa, jest natomiast użytkowana przez nie na zasadzie dzierżawy. Aby gospodarstwo grupowe mogło formalnie funkcjonować musi zostać zatwierdzone przez specjalny Komitet Regionalny z odwołaniem do Komitetu Krajowego. Oprócz typowej produkcji rolnej gospodarstwa te mogą prowadzić dodatkowo obrót produktami rolnymi pochodzącymi ze wspólnej produkcji oraz ich przetwórstwo.

Jak pisze J. Wierzbicki<sup>59</sup>[113, s. 356], GAEC charakteryzują się kilkoma wyrażnymi cechami:

---

<sup>58</sup> Ibidem, s. 198.

- są nieliczne – prawie 2/3 zespołów składa się tylko z dwóch członków i prawie 1/3 z trzech członków; liczniejszy jest zaledwie 6%;
- w ogromnej większości są to grupy rodzinne obejmujące ojca i synów lub braci; łącznie jest ich aż 87%, a zaledwie 13% łączy osoby nie spokrewnione;
- obszarowo są raczej niewielkie (jak na warunki francuskie) – gospodarują na około 80 – 100 ha, a na jednego członka przypada ponad 32 ha co jest bardzo bliskie średniej wielkości gospodarstw indywidualnych (30 ha).

Oprócz gospodarstw grupowych typu GAEC we Francji istnieją jeszcze inne formy grupowego gospodarowania. Pojawiły się ona na początku lat osiemdziesiątych, kiedy to dynamika rozwoju GAEC uległa znacznemu osłabieniu. Powodem tego były problemy związane głównie ze znalezieniem następcy (należy pamiętać, że żony i konkubiny nie mogą być członkami GAEC), co wiązało się głównie z wymogiem by byli to rolnicy – gospodarze i stale pracowali fizycznie w zespole.

Aby zapobiec procesowi zanikania idei grupowego gospodarowania w 1984 roku ukazał się dekret, a w 1985 roku ustawa pozwalająca stworzyć dwie nowe formy gospodarstw grupowych<sup>60</sup>:

1. EARL – Exploitation Agricole á Responsabilité Limitée (Gospodarstwo rolne z ograniczoną odpowiedzialnością);
2. SCEA – Société Civile Exploitation Agricole (Spółka cywilna - gospodarstwo rolne).

Te dwie formy znacznie złagodziły wymagania obowiązujące do tej pory w GAEC – ach. Na przykład:

- członkiem może być zarówno osoba fizyczna, jak i osoba prawna,
- członkami mogą być również żony i konkubiny gospodarzy,
- nie ma obowiązku pracy fizycznej,
- wkład do kapitału zakładowego musi być wniesiony wyłącznie w kapitale,
- nie wymagają zatwierdzenia przez specjalny Komitet Regionalny a jedynie rejestracji w sądzie,
- nie ma w nich już zasady – jeden członek – jeden głos, itp.

Pozwoliło to tym gospodarstwom grupowym – GAEC, które miały problemy, przekształcić się w nowe formy gospodarstw grupowych, bardziej odpowiadające zmieniającej się sytuacji.

Obok tych trzech form grupowego gospodarowania istnieją też we Francji liczne grupy nieformalne – *Société de fait*. Wielu rolników zdając sobie sprawę z korzyści jakie niesie współpraca i jednocześnie obawiając się formalnych więzów decydują się na zespołową działalność bez wcześniejszego zawierania umów i rejestracji. Mają oni jednak zawsze szansę na przyjęcie jednej z form prawnych i często po okresie pozytywnych doświadczeń decydują się na jedną z nich.

Poza tymi formami zespołowej działalności można też spotkać liczne spółdzielnie maszynowe, spółdzielnie rolnicze (*Coopératives agricoles*), spółki rolnicze we

---

<sup>59</sup>J. Wierzbicki: Gospodarstwa grupowe we Francji. [w:] *Gospodarstwo rolnicze wobec wymogów współczesnego rynku i Unii Europejskiej*. Red. Naukowa W. Ziętara, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 1997, s. 356.

<sup>60</sup> Ibidem, s. 362.



wspólnym interesie (*SICA*), stowarzyszenia producentów, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (*SARL*), spółki akcyjne (*S.A.*) i wiele innych.

W zakresie prac rolniczych usługi wykonują wyspecjalizowane przedsiębiorstwa (*Enterprises de travaux agricoles – ETA*). Przedsiębiorstwa te posiadają własne maszyny i narzędzia rolnicze i zatrudniają najemną siłę roboczą i wykonują ponad 50% zbioru zbóż, ok. 80% zbioru buraków cukrowych, ok. 60% zbioru kukurydzy i zielonki na kiszonkę oraz ponad 30% orek i siewu<sup>61</sup>.

**Niemcy** są krajem, który jako pierwszy w Europie rozwinął formę działalności zespołowej. Zapoczątkowali ją w 1849 roku Schutze z Delitsch i Reiffeisen zakładając pierwsze spółdzielnie (przykładem jest istniejąca również obecnie spółdzielczość Reiffeisena). Natomiast w 1867 roku wydane zostało pierwsze prawo popierające kółka rolnicze. W tym okresie wyróżnić można następujące typy kółek rolniczych<sup>62</sup>: a) kółka wspólnego nabywania potrzebnych przedmiotów w wielkich ilościach, a oddawania ich w małych; b) kółka magazynowe dla wspólnego sprzedawania płodów rolnych; c) kółka produkowania i sprzedawania na wspólny rachunek; d) kasy rolnicze pożyczkowe i oszczędnościowe itp.

W chwili obecnej w Niemczech działalność zespołowa także odgrywa bardzo ważną rolę. Grupy producenckie i ich związki, spełniające ustawowe wymogi mogą w zależności od posiadanych środków budżetowych, otrzymywać subwencje państwowe na ułatwienie procesu tworzenia i wsparcie ich działalności oraz na inwestycje służące poprawie jakości, składowania, obróbki, pakowania. Poza tym ważnym elementem wsparcia grup producenckich jest wspieranie przedsiębiorstw nabywających, sprzedających, obrabiających i przetwarzających produkty rolne. Przedsiębiorstwo takie musi jednak mieć zawarte wieloletnie umowy kontraktacyjne z grupami lub ich związkami. Grupy producenckie aby skorzystać z tej pomocy muszą oczywiście być grupami formalnie działającymi tzn. muszą przyjąć określoną formę prawną np. taką jak spółdzielnia, stowarzyszenie, zrzeszenie, spółka z o.o., spółka akcyjna itp.

W Niemczech prężnie, w porównaniu z innymi krajami, rozwinęło się rolnictwo ekologiczne. Działania zespołowe zwiększają możliwość sprzedaży produktów z gospodarstw ekologicznych. Istniejące obecnie grupy producenckie można podzielić na dwa typy: grupy producenckie jednoprofilowe (sprzedające jeden produkt, np. tylko zboże, mleko bądź mięso), grupy producenckie wieloprofilowe (oferujące całą paletę produktów: warzywa, zboże, mięso, mleko i inne). Ekologiczne grupy producenckie należą najczęściej do związków rolnictwa ekologicznego, takich jak: Bioland, Naturland, Związek GAA. Największe znaczenie ma związek Bioland. Należy do niego najwięcej grup producenckich, przy czym są to najczęściej spółdzielnie bądź spółki. Przykładem może być, opisywana przez E. Jaskę, powstała w 1987 roku Grupa Bioland Północ sp. z o.o. z siedzibą na terenie Dolnej Saksonii. Początkowo była to grupa niewielka licząca 16 osób. Z czasem rozwinęła się niemal w przedsiębiorstwo z własnymi magazynami i transportem. Obecnie tworzy ją 150 członków, którzy pracują w 6 podzespołach, takich jak: producenci mleka mięsa, ziemniaków, zboża, owoców i warzyw. Rzecznicy tych podzespołów tworzą radę nadzorczą spółki<sup>63</sup>.

<sup>61</sup>M. Pottier i inni: *Le dynamisme des ETA*. Top Cultures, 1993 nr 27.

<sup>62</sup>J. Dmochowski: *O kółkach ...*, op. cit., s. 6-7.

<sup>63</sup>E. Jaska: *Działania zespołowe szansą zaistnienia na rynku*. Wieś jutra – Organizacje rolnicze. 1998, nr 4.

Innym ciekawym przykładem działalności zespołowej w Niemczech są różne formy zespołowego wykorzystania maszyn, które mają wpływ na zmniejszenie kosztów mechanizacji procesów agrotechnicznych mających poważny udział w kosztach produkcji ogółem<sup>64</sup>. Wyróżnić tu możemy trzy formy międzysąsiedzkiego użytkowania maszyn rolniczych<sup>65</sup>:

- spółki maszynowe, w których wszystkie maszyny lub ich część stanowią wspólną własność dwóch lub większej liczby rolników i są użytkowane w gospodarstwach wspólników,
- przedsiębiorstwa usługowe, w których maszyny stanowią własność prywatną przedsiębiorstw i są stosowane do świadczenia usług na rzecz osób trzecich,
- spółdzielnie kółek maszynowych (*Maschinenringe*), których celem jest zwiększenie stopnia wykorzystania parku maszynowego w danym gospodarstwie.

W 1991 roku w Niemczech było ok. 260 kółek maszynowych zrzeszających ok. 200 tys. członków. Członkiem takiego kółka maszynowego jest co czwarty rolnik posiadający gospodarstwo ponad 10 ha. Cechą charakterystyczną tych form wykorzystania parku maszynowego jest to, że maszyny są własnością członków kółka, którzy świadczą nimi usługi innym członkom kółka. Opłaty za usługi pobierane są bądź to według cennika ustalonego na zebraniu członków, bądź na zasadzie umowy pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą. Zakup każdej nowej maszyny w gospodarstwie poprzedzony jest wnikliwą analizą opłacalności. Analizy te przeprowadzane są przez wyspecjalizowane służby doradcze i uwzględniają wielowariantowość rozwiązań tego problemu.

Zespołowe użytkowanie maszyn i narzędzi rolniczych będzie odgrywało coraz to większą rolę w krajach unijnych. Powodem tego rozwoju są zmiany w polityce rolnej Unii Europejskiej. Uznano bowiem, że wartość maszyn i narzędzi rolniczych w gospodarstwach powinna ulec znacznemu obniżeniu.

W **Wielkiej Brytanii** grupowa współpraca rolników ma, podobnie jak w innych krajach UE wieloletnią tradycję. Głównie są to spółdzielnie zajmujące się przetwórstwem np. mleka, zbytem produktów rolniczych, ale można też spotkać takie formy zespołowej działalności, jak: kółka maszynowe, stowarzyszenia czy spółki kapitałowe.

Bardzo dobrze rozwinęła się tu spółdzielczość wiejska o wysokim stopniu specjalizacji. Obok nielicznych, wielkich organizacji spółdzielczych istnieje wiele małych, lokalnych spółdzielni liczących niewielu członków. Jak podaje E. Majewski<sup>66</sup> jest ich aż 46%. Przykładową organizacją producentów mleka, opisaną przez E. Majewskiego, jest powstała przed 40 laty Quality Milk Producers. Spółdzielnia ta, zlokalizowana w pobliżu Londynu, nie posiada własnej mleczarni. Przerób mleka zlecany jest przetwórciom w różnych rejonach kraju. Mleko pozyskiwane jest z 525

---

<sup>64</sup> W krajach zachodnioeuropejskich stosowane są różne formy uzupełniania brakujących maszyn niezbędnych przy wykonywaniu zabiegów agrotechnicznych. Najpopularniejsze są prywatne przedsiębiorstwa usługowe i spółdzielnie kółek rolniczych, które wykonują w zależności od kraju ok. 50% wszystkich prac agrotechnicznych w gospodarstwie.

<sup>65</sup>B. Borkowski: Organizacja i efektywność zespołowego wykorzystania maszyn w wybranych krajach EWG i w Polsce. [w:] *Problemy integracji rolnictwa polskiego z Unią Europejską*, Red. naukowa A. Kwieciński, H. Runowski, J. Wilkin, Wydawnictwo Fundacja „Rozwój SGGW”, Warszawa 1994, s. 207.

<sup>66</sup>E. Majewski: Spółdzielczość rolnicza w Wielkiej Brytanii. *Więść jutra – Organizacje rolnicze*. 1998, nr 4.

farm położonych na terenie całego kraju, które łącznie produkują 157 mln litrów wysokiej jakości mleka i dostarczają je do wskazanych zakładów mleczarskich. Produktem finalnym jest masło, śmietana, mleko o przedłużonej trwałości i przede wszystkim flagowy produkt firmy – mleko sprzedawane po nazwę Breakfast Milk. Dzięki wysokiej jakości produktom i skutecznemu marketingowi spółdzielnia ta odnosi duże sukcesy na rynku produktów mleczarskich.

W Wielkiej Brytanii na uwagę zasługuje organizacja rynku mleka i produktów mleczarskich, z tego względu, że producenci rolni mają kilka możliwości wyboru formy sprzedaży mleka<sup>67</sup>:

1. Producent może przystąpić do „Milk Margue”, która jest spółdzielnią i skupia około 70% producentów mleka w Anglii i Walii. Skupuje mleko na podstawie składu jakościowego, wypłaca producentom cenę wspólną, lecz sprzedaje mleko mleczarniom według bardzo skomplikowanego systemu składania ofert na mleko w ramach siedmiu różnych umów. Jest kontyngentową organizacją holdingową, załatwia transport oraz badanie mleka, jak również prowadzi transakcje finansowe związane ze zbieraniem należności i wypłatami dla rolników. Nie jest ona atrakcyjna dla producentów mleka gatunkowego, ponieważ za dostarczone mleko płaci niezależnie od procentowej zawartości tłuszczu czy białka. Poza tym cena za mleko jest tu niższa niż u innych kupców z powodu wysokich bieżących kosztów administracyjnych;
2. Producenci mogą utworzyć swą własną niezależną organizację obrotu mlekiem, najczęściej jest to spółka lub spółdzielnia. Istnieją dwie formy organizacji: spółka posiadająca kontyngent (Quota Holding Company) lub spółka nie posiadająca kontyngentu (Non-Quota Holding Company) lub spółdzielnia. Milk Margue opisana powyżej jest kontyngentową spółką holdingową. W przypadku spółki posiadającej kontyngent, producent podpisuje kontrakt ze spółką na dostawę i sprzedaż całej ilości wyprodukowanego przez siebie mleka tej spółce. Spółka następnie odpowiedzialna jest za prowadzenie ewidencji, itp. oraz sprzedaż mleka. Spółka jest właścicielem mleka. W przypadku spółki nie posiadającej kontyngentu, spółka ogranicza swą działalność do negocjowania możliwie najlepszego kontraktu. Spółki te zatrudniają zawodowego negocjatora. Prowadzi on wstępne negocjacje, będąc zaś ekspertem mleczarskim jest w stanie prowadzić kolejne negocjacje zgodnie z sytuacją na rynku, wynikającą na przykład ze zmiany lub dewaluacji walut Wspólnoty. Następnie producent podpisuje kontrakt bezpośrednio z kupującym wybranym przez negocjatora spółki, sprzedaje swoje mleko bezpośrednio do mleczarni, otrzymuje zapłatę bezpośrednio od mleczarni;
3. Producent może sprzedawać wyprodukowane przez siebie mleko do mleczarni skupującej mleko, ponieważ przetwórcy chętnie zawierają umowy bezpośrednio z producentami. Nie jest to jednak najlepszy sposób sprzedaży mleka przez rolników ponieważ na ogół to mleczarnia ma silniejszą pozycję i narzuca swe warunki. Rolnicy w przypadku nieporozumień mogą nie mieć alternatywnego odbiorcy swego mleka;

---

<sup>67</sup>M.G. Rawstome: Organizacja rynku mleka i produktów mleczarskich na przykładzie Wielkiej Brytanii. [w:] *Wspólna polityka rolna w perspektywie członkostwa Polski we Wspólnotach Europejskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 1996, s. 107-109.

4. Producent może przystąpić do spółdzielni, która sama produkuje, przetwarza i sprzedaje mleko wyprodukowane przez swych członków. Rolnik otrzymuje zapłatę za swoje mleko oraz część ewentualnego zysku wypracowanego przez spółdzielnię.

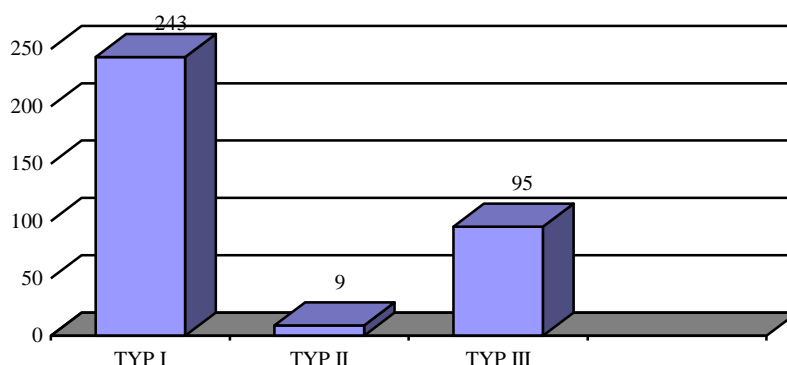
Na podstawie opisanych wyżej doświadczeń działalności zespołów producenckich zarówno we Francji, w Niemczech, jak i w Wielkiej Brytanii, należy stwierdzić, że zrzeszenia producentów i przetwórców stały się trwałym i społecznie zaakceptowanym elementem struktury agrarnej krajów członkowskich Unii Europejskiej. Wiedza teoretyczna i praktyczna tych państw jest szczególnie cenna dla Polski, gdzie związki tego typu zaczynają dopiero powstawać.

### 3. CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA POWSTAWANIE I FUNKCJONOWANIE GRUP PRODUCENTÓW ROLNYCH

#### 3.1. Ekonomiczno – organizacyjne uwarunkowania powstawania i funkcjonowania grup producentów rolnych

##### 3.1.1. Profil działalności grup producentów rolnych

Na terenie działania wybranych do badań ośrodków doradztwa rolniczego funkcjonowało 347<sup>68</sup> grup producentów rolnych (były to grupy rolników posiadających osobowość prawną, czyli posiadające zarejestrowany w sądzie statut, lecz nieliczne tylko spełniały wymogi ustawy o grupach producentów rolnych i wystąpiły o wpisanie ich do rejestru grup producentów rolnych u wojewody). Do badań wybrano 9 ośrodków doradztwa rolniczego, z czego 3 ośrodki to te, które współpracowały z największą liczbą grup producenckich (TYP I), 3 – z najmniejszą liczbą (TYP II) a 3 ośrodki to te, na których terenie najwięcej grup uległo rozwiązaniu (TYP III).



Wykres 3. Liczba grup producenckich w rejonach poszczególnych typów  
Źródło: badania własne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy informacji uzyskanych z ośrodków doradztwa rolniczego można wysunąć wniosek, że profil działalności grup ma wpływ na tempo ich rozwoju. Zdecydowanie formą zespołowego gospodarowania była doceniana przez producentów warzyw i owoców (127 grup – 36,6%) i producentów trzody chlewnej (68 grup – 19,6%). Również producenci mleka (33 grupy – 9,5%) oraz producenci zbóż (26 grup – 7,5%) doceniali korzyści funkcjonowania w grupie.

<sup>68</sup> Na podstawie danych uzyskanych z ośrodków doradztwa rolniczego.

Znacznie rzadziej potrzeby tej formy działalności dostrzegali producenci ziemniaków, drobiu itp. W rejonach objętych badaniami, a szczególnie w rejonie typu III licznie reprezentowane były grupy o bardziej ogólnym charakterze działalności, gdzie nawet w nazwie nie wyróżniono głównego produktu, dla którego grupa powstała. Z uzyskanych informacji można wnioskować, że idea współdziałania w grupie producentów rolnych jest trafna w przypadku rolników, których działania są związane z określonym produktem wytyczającym cele i zasady współpracy w grupie. Szczegółowe informacje dotyczące profilu działalności grup producentów rolnych przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Profil działalności grup producentów rolnych w rejonach objętych badaniami

Profil działalności	Rejon TYP I		Rejon TYP II		Rejon TYP III		Ogółem	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Owoce i warzywa	98	40,3	4	44,5	25	26,3	127	36,6
Trzoda chlewna	45	18,5	2	22,2	21	22,1	68	19,6
Mleko	21	8,6	1	11,1	11	11,5	33	9,5
Zboża	23	9,5	-	-	3	3,1	26	7,5
Chmiel	4	1,6	-	-	1	1,1	5	1,4
Tytoń	4	1,6	-	-	-	-	4	1,2
Drób	9	3,7	1	11,1	3	3,1	13	3,7
Ziemniaki	15	6,2	-	-	1	1,1	16	4,6
Agroturystyka	10	4,1	-	-	1	1,1	11	3,2
Inne	14	5,9	1	11,1	29	30,6	44	12,7
Ogółem	243	100	9	100	95	100	347	100

Źródło: badania własne.

Wśród grup producentów rolnych, które zostały objęte badaniami przeważały grupy producentów owoców i warzyw (10 grup), grupy producentów bez wyodrębnionego produktu wiodącego (9 grup) i grupy producentów mleka (tabela 5).

Tabela 5. Profil działalności rolniczych grup producentów rolnych objętych badaniami

Profil działalności	Rejon TYP I	Rejon TYP II	Rejon TYP III	Ogółem
Owoce i warzywa	6	2	2	10
Trzoda chlewna	1	1	1	3
Mleko	3	-	1	4
Drób	1	1	-	2
Inne	1	2	6	9

Źródło: badania własne.

Z danych zawartych w tabeli 5 wyraźnie widać, że potwierdza się zależność profilu działalności grup a ich liczebnością. Również potwierdza się teza, że wyraźnie wyodrębniony główny produkt przekłada się na lepsze i trwalsze funkcjonowanie grupy. W grupach rozwiązanych przeważały grupy producentów rolnych o zróżnicowanym profilu działalności.

### 3.1.2. Formy organizacyjno – prawne grup producentów rolnych

Rolnicy, aby rozwijać swoją działalność muszą spełnić wiele wymagań, wśród których wymienić należy rejestrację grupy jako podmiot prawny w Krajowym Rejestrze Sądowym i spełnienie wszystkich warunków, jakie nakłada na grupę Ustawa o grupach producentów rolnych i ich związkach, w celu „uznania” grupy. Wówczas grupa taka może korzystać ze wsparcia finansowego.

Rolnicy współpracujący w ramach grup producentów rolnych mają do wyboru kilka form organizacyjno – prawnych. Wybór formy prawnej powinien być poprzedzony dogłębną analizą celów i zadań, jakie grupa w przyszłości zamierza realizować oraz sposobów i realizacji.

Odpowiedni wybór formy prawnej może mieć decydujący wpływ na jakość działania grupy producenckiej i jej trwałość. Aby działalność zespołowa mogła przynieść oczekiwane efekty, należy w znacznej mierze zwrócić uwagę na przeszkody, których dzięki odpowiedniemu przygotowaniu można uniknąć. Dlatego też, wspierając ideę wspólnego gospodarowania na etapie tworzenia prawnych form organizacyjnych, należy zwracać uwagę na to, by nowo tworzone organizacje charakteryzowały się następującymi cechami<sup>69</sup>:

- ◆ mało skomplikowaną strukturą działania;
- ◆ prostą i zrozumiałą procedurą rejestracyjną;
- ◆ „łagodnymi” przepisami regulującymi jej działanie;
- ◆ koszty tworzenia przedsięwzięcia powinny być ograniczone do minimum, za wyjątkiem przypadków deklarowania od początku chęci utworzenia podmiotu o charakterze spółki kapitałowej;
- ◆ przynależność do grupy nie powinna zmieniać wysokości świadczeń ponoszonych z tytułu ubezpieczeń społecznych (zamiana KRUS na ZUS);
- ◆ członkostwo w organizacji nie powinno wywoływać zmiany stosunku rolnika do przepisów podatkowych (podatek dochodowy).

Analizując powyższe założenia, nowo tworzone organizacje nie powinny - przynajmniej w pierwszym okresie działania - mieć charakteru zarobkowego, ponieważ wiąże się to ze zbyt dużymi zmianami (np. obowiązek prowadzenia księgowości), zwiększoną odpowiedzialnością (np. rozliczanie się urzędem skarbowym), podniesieniem kosztów swojej działalności (np. odprowadzanie podatku dochodowego) itp. Zaznaczyć jednak należy, że jeżeli działalność rolników w ramach grupy producenckiej będzie przynosić spodziewane korzyści to członkowie grupy producenckiej mogą podejmować decyzje o rozwijaniu swojej działalności i poszerzaniu jej zakresu, zmieniając formę prawną.

W rolnictwie wykorzystywać można wiele form organizacyjno – prawnych. Do nich należą m.in.:

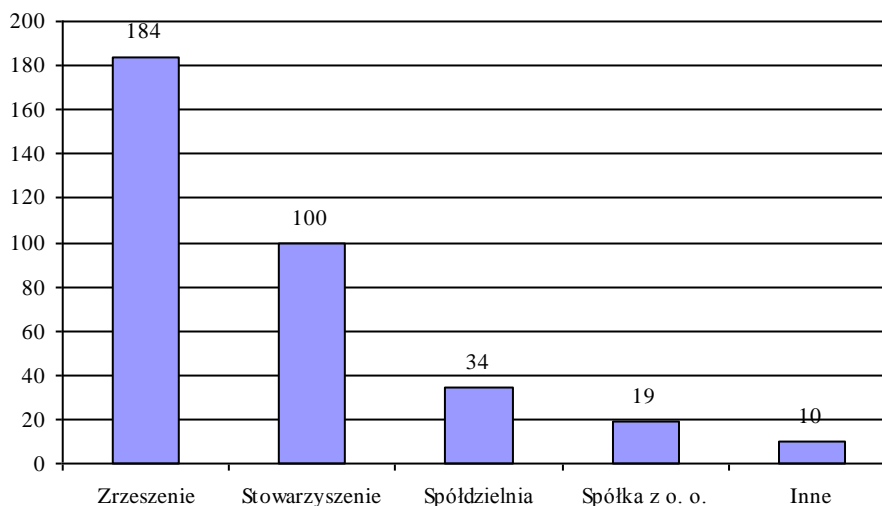
- rolnicze zrzeszenie branżowe,
- stowarzyszenie,
- spółdzielnia,

---

<sup>69</sup> Chałupka P.: Ekonomiczno – organizacyjne podstawy funkcjonowania przedsięwzięć zespołowych w rolnictwie. Wyd. ODR Piotrowice 1996, s. 14.

- spółka z ograniczoną odpowiedzialnością,  
spółka akcyjna.

W rejonach objętych badaniami zdecydowanie najpopularniejszą formą prawną były zrzeszenia (184 grupy) i stowarzyszenia (100 grup).



Wykres 4. Formy organizacyjno – prawne grup producenckich w rejonach objętych badaniami

Źródło: badania własne.

Zrzeszenie było najczęściej wybieraną formą prawną wśród producentów zbóż, mleka, owoców i warzyw, trzody chlewnej, chmielu i tytoniu. Jedynie producenci ziemniaków, drobiu, rolnicy zrzeszeni w grupach agroturystycznych częściej niż zrzeszenie decydowali się na formę prawną stowarzyszenia. Szczególnie wyraźnie widać, że stowarzyszenie było formą preferowaną w działalności agroturystycznej (100%).

Producenci owoców i warzyw poza zrzeszeniem (68 grup) i stowarzyszeniem (27 grup) również wybierali spółdzielnię (19 grup) oraz choć znacznie rzadziej spółkę z o. o. Spółki z o. o. poza producentami owoców i warzyw wybierane były przez producentów trzody chlewnej (5 grup) i grupy o ogólnym charakterze działalności (4 grupy). Szczegółowe informacje przedstawiające zależności pomiędzy profilem działalności grupy a wyborem formy prawnej prezentuje tabela 6.

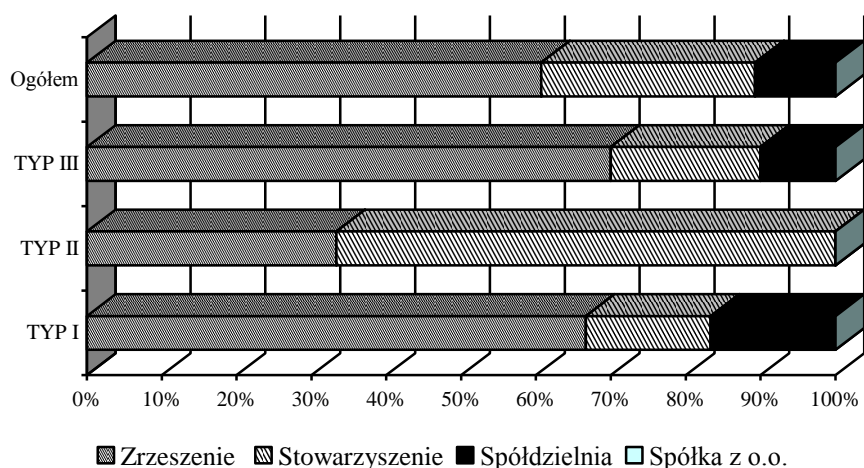
Również wśród grup producentów rolnych objętych badaniami dominowały zrzeszenia (17 grup) i stowarzyszenia (8 grup), natomiast spółdzielni było 3, a spółek z o.o. nie było, co prezentuje wykres 5.



Tabela 6. Profil działalności a formy organizacyjno – prawne rolniczych grup producentów rolnych w badanych rejonach

	Zrzeszenie	Spółdziel- nia	Stowarzy- szenie	Spółka z o.o.	Inne
Owoce i warzywa	68	19	27	9	4
Trzoda chlewna	37	5	20	5	1
Mleko	25	3	5	-	-
Zboża	22	1	2	-	1
Chmiel	4	-	-	1	-
Tytoń	4	-	-	-	-
Drób	5	2	5	1	-
Ziemniaki	4	-	12	-	-
Agroturystyka	-	-	11	-	-
Inne	15	4	18	3	4
Ogółem	184	34	100	19	10

Źródło: badania własne.



Wykres 5. Formy organizacyjno – prawne objętych badaniami grup producentów rolnych

Źródło: badania własne.

Wyraźnie zaznaczająca się dominacja zrzeszeń, jako najczęściej wybieranej formy organizacyjno – prawnej wskazuje, że idealnie nadaje się ona do tworzenia grup producentów rolnych, w tym szczególnie w początkowym okresie ich rozwoju. Umożliwia współdziałanie rolników specjalizujących się w określonej gałęzi produkcji oraz reprezentację ich praw i interesów. Funkcjonowanie w ramach zrzeszenia

umożliwia rolnikom lepszy przepływ informacji, wymianę doświadczeń, stwarza warunki organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej i społecznej.

Stowarzyszenia są również często wybieraną formą organizacyjno – prawną. Jest to dogodna forma dla tych głównie grup producenckich, których celem jest przede wszystkim realizacja wspólnych celów niezarobkowych (reprezentowanie w sprawach publicznych, negocjowanie i zawieranie umów w imieniu członków). Zarówno stowarzyszenie, jak i zrzeszenie są bardzo dobrymi formami prawnymi umożliwiającymi zdobywanie umiejętności funkcjonowania w grupie producentów rolnych i zachowań rynkowych.

Jeżeli funkcjonowanie w ramach grupy producenckiej będzie przynosiło rolnikom oczekiwane korzyści, a grupa będzie spójna to członkowie takiej grupy mogą podjąć decyzję o rozwijaniu swojej działalności, poszerzeniu jej zakresu i zmianie formy prawnej.

W badanej populacji grup producentów rolnych nieliczną reprezentację stanowiły spółdzielnie. Mimo, iż spółdzielnia jest atrakcyjną formą prowadzenia wspólnej działalności to rolnicy dość rzadko się na nią decydują. Do najważniejszych barier wstrzymujących wybór tej formy prawnej zaliczyć można negatywne doświadczenia okresu powojennego w działalności spółdzielczej, dość skomplikowany sposób założenia, wydzielanie organów spółdzielni, obowiązek prowadzenia księgowości i obowiązek odprowadzania podatku dochodowego od osób prawnych od wygospodarowanego zysku.

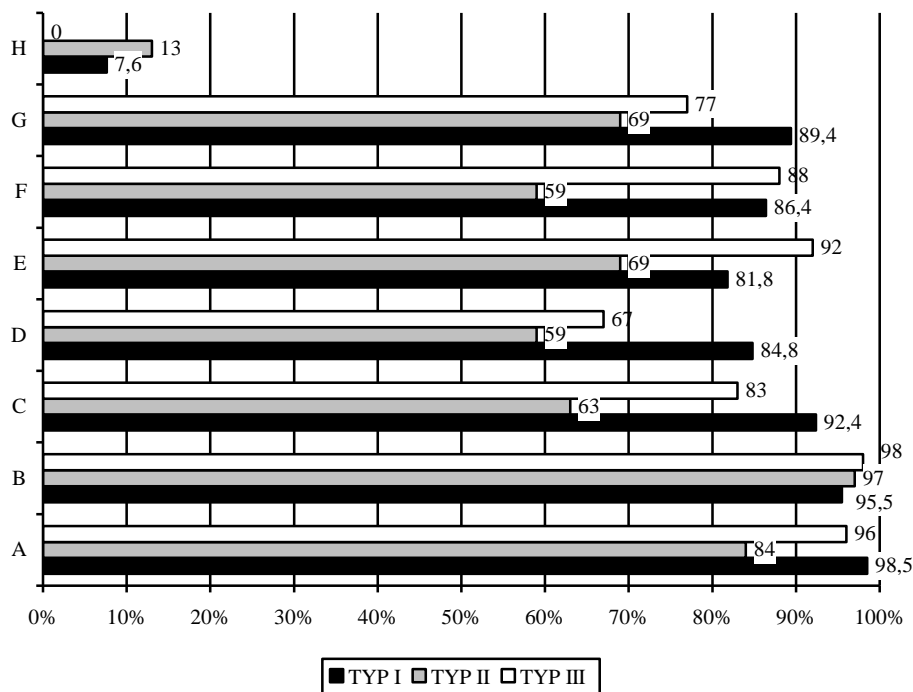
Mała popularność spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (w badanej populacji grup producentów rolnych tej formy prawnej nie było) wynika głównie z obowiązku wniesienia określonego kapitału do spółki; jest to połączenie kapitałów, a nie osób; obowiązek opłacania podatku dochodowego od osób prawnych. Spółka z o.o. jest odpowiednią formą prawną dla grup producentów rolnych o większej liczbie członków, wnoszących różne wkłady do spółki, które uprawniają do różnego udziału w podejmowaniu decyzji w spółce<sup>70</sup>.

### **3.1.3. Marketing grupowy w grupach producentów rolnych**

W teorii grupowej działalności wiele się pisze na temat celów, jakie mogą być realizowane przez grupę. Jednymi z częściej wymienianych przez rolników celów są: wspólne zaopatrzenie się w środki do produkcji, wspólny zbyty wytworzonych przez grupę produktów, wspólne wykorzystanie maszyn, obniżenie pracochłonności produkcji, a także wzrost prestiżu członków grupy, możliwość realizacji własnych aspiracji czy pomoc w rozwiązywaniu problemów.

---

<sup>70</sup>A.J. Parzonko.: Rola doradztwa w rozwoju rolniczych grup producenckich, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2006, s. 28-33.



Wykres 6. Cele działania badanych grup producentów rolnych. A - Wspólne zaopatrzenie w środki do produkcji; B - Wspólny zbyt produktów; C - Lepsze wykorzystanie maszyn; D - Obniżenie pracochłonności produkcji; E - Wzrost prestiżu członków; F - Realizacja własnych aspiracji; G - Pomoc w rozwiązywaniu problemów; H - Wzrost produkcji.

Źródło: badania własne.

Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie 6 celem wskazywanym przez większość rolników, niezależnie od TYPU grup był wspólny zbyt produktów. Jednakże badania wykazały, że większość rolników mimo współpracy w grupie sprzedawała swoje produkty w sposób indywidualny. Na 28 grup producentów rolnych tylko w 11 prowadzona była wspólna sprzedaż produktu podstawowego, dla którego grupa się zawiązała. W 3 grupach rolnicy korzystali z możliwości wspólnej sprzedaży, ale nie zawsze. Najwyraźniej zbyt dużo trudności organizacyjnych wiązało się z taką formą. Aż 14 grup nie prowadziło wspólnego zbytu produktów. Przeważającą część stanowiły grupy, które w chwili obecnej już nie funkcjonują (50% grup gdzie wskazano formę zbytu indywidualnego). Najwięcej doświadczeń we wspólnej sprzedaży posiadały grupy z rejonu badawczego TYPU I. Tylko 25% tych grup nie była zainteresowana wspólnym zbytem. W 2 grupach rolnicy jeszcze w części kontynuowali zbyt poza grupą, ale w 7 grupach zbyt produktu podstawowego odbywał się wyłącznie poprzez grupę. Niezrozumienie bądź brak potrzeby organizacji wspólnego zbytu widoczna były w

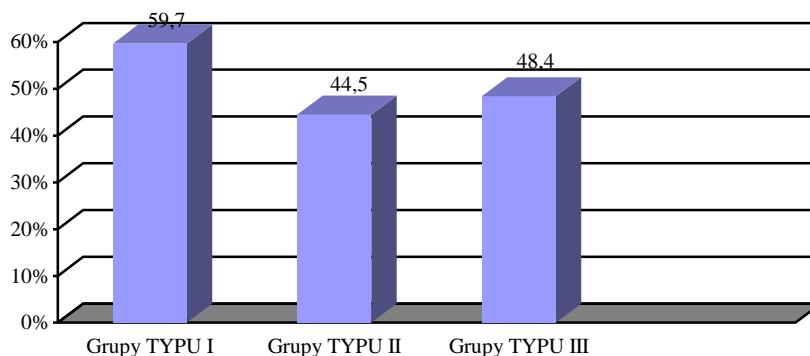
grupach producentów rolnych TYPU II. Producenci z tych rejonów zdecydowali się założyć grupę, głównie ze względu na wspólne zaopatrywanie się w środki do produkcji.

Tabela 7. Sposoby zbytu produktów w badanych grupach producentów rolnych

Sposób zbytu	Grupy TYPU I	Grupy TYPU II	Grupy TYPU III	Ogółem
Zbyt poprzez grupę	7	1	3	11
Zbyt indywidualny	3	4	7	14
Zbyt częściowo poprzez grupę i częściowo indywidualny	2	1	0	3

Źródło: badania własne.

Ideą przyświecającą wspólnej sprzedaży jest przede wszystkim jej optymalizacja rozumiana jako wspólne pozyskiwanie odbiorców, negocjacje warunków sprzedaży, czy też lepsza jej organizacja. Badani rolnicy jako korzyść wynikającą bezpośrednio ze wspólnego zbytu produktów i pośrednio z samego faktu funkcjonowania w grupie wskazywali wzrost sprzedaży.



Wykres 7. Wzrost poziomu sprzedaży w badanych grupach producentów rolnych [%]

Źródło: badania własne.

Wykres 7 przedstawia, w jakim stopniu w gospodarstwach rolników zorganizowanych w badane grupy producentów rolnych wzrosła sprzedaż produktu podstawowego. Okazuje się, że zaledwie połowa rolników wskazała na zauważalny wzrost sprzedaży po przystąpieniu do grupy. Największy wzrost sprzedaży nastąpił w grupach TYPU I. Jest to zależność pomiędzy formą sprzedaży analizowaną w tabeli 7. Wyraźnie widać, że sprzedaż wzrosła w gospodarstwach tych rolników, którzy zdecydowali się na zbyt produktów poprzez grupę producencką. Największy wzrost sprzedaży produktów deklarowali producenci trzody chlewnej, nawet do 70%.

Drugim pod względem ważności celem wymienianym przez rolników było wspólne zaopatrywanie się w środki do produkcji.

Tabela 8. Organizacja zaopatrzenia w środki do produkcji w badanych grupach producentów rolnych

Organizacja zaopatrzenia	Grupy TYPU I	Grupy TYPU II	Grupy TYPU III	Ogółem
Zaopatrzenie poprzez grupę	4	4	3	11
Zaopatrzenie indywidualne	5	1	7	13
Zaopatrzenie częściowo poprzez grupę i częściowo indywidualne	3	1	-	4

Źródło: badania własne.

Na podstawie danych przedstawionych w tabeli 8 wyraźnie widać pewną niekonsekwencję w realizacji przyjętego przez grupy celu wspólnego zaopatrywania się w środki do produkcji. Zaledwie 11 grup (39%) cel ten w pełni realizowało, aż w 13 grupach (46%) rolnicy preferowali samodzielny zakup środków do produkcji, natomiast w 4 grupach (15%) rolnicy zdecydowali się na współdziałanie, ale w ograniczonym zakresie. Ogółem 77% rolników wskazywało, że jeśli nie ciągle to przynajmniej raz na jakiś czas, korzystało z możliwości zaopatrywania się w środki do produkcji za pośrednictwem grupy producentów rolnych. Najczęściej dokonywane były zakupy nawozów (42%) – głównie przez producentów trzody chlewnej i mleka, środków ochrony roślin (33%) – głównie przez producentów owoców i warzyw, pasz (12%), paliwa (10%) i części do maszyn (3%).

Dochód jest przez większość decydentów traktowany jako jeden z podstawowych mierników skuteczności podejmowanych działań. Dlatego też rolnikom funkcjonującym w ramach badanych grup producentów rolnych zadano pytanie o ocenę zmian w dochodzie rolniczym<sup>71</sup>, jakie zaobserwowali od momentu powstania grupy.

Tabela 9. Wzrost dochodu rolniczego zaobserwowany od momentu przystąpienia do grupy producentów rolnych w badanych gospodarstwach w opinii ich właścicieli [%]

	Grupy TYPU I	Grupy TYPU II	Grupy TYPU III	Ogółem
Średnio	14,3	26,6	23,5	21,5
Odpowiedzi TAK	60,6	43,7	44,2	49,5

Źródło: badania własne.

Wzrost poziomu dochodu rolniczego wystąpił w największej liczbie gospodarstw rolników należących do grup TYPU I. Ponad połowa tych osób (60,6%) zauważyła pozytywne zmiany w poziomie dochodów rolniczych. Znacznie mniej osób wskazało na wzrost dochodu rolniczego w grupach TYPU II i III – odpowiednio 43,7% i 44,2% wskazań. Biorąc pod uwagę średni wzrost poziomu dochodów rolniczych to

<sup>71</sup> W badaniach przyjęto kategorię dochodu rolniczego, ponieważ jest on podstawowym wynikiem ekonomicznym w gospodarstwach rodzinnych opartych na własnej sile roboczej. W kategorii dochodu osobistego uwzględnia również dochody spoza gospodarstwa w związku z tym nie może być miernikiem oceny zmian ekonomicznych w gospodarstwie spowodowanych przystąpieniem rolnika do grupy producenckiej.

wyraźnie widać, iż to rolnicy z grup TYPU II i III odnieśli większe korzyści materialne. Przetawione wyniki badań pozwalają wysunąć wniosek, że na rozwój grup producentów rolnych i ich trwałość większy wpływ ma bardziej równomierna poprawa warunków ekonomicznych w gospodarstwach członków grupy, niż widoczne dysproporcje w osiąganych przez nich korzyściach finansowych.

## **3.2. Społeczno – oświatowe uwarunkowania powstawania i funkcjonowania grup producentów rolnych**

### **3.2.1. Poziom wykształcenia i doskonalenie zawodowe członków grup producentów rolnych i doradców**

W czasach kiedy nie ma najmniejszego problemu z kopiowaniem osiągnięć technologicznych, produkcyjnych rolę szczególną odgrywają ludzie. Posiadana wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe to nieprzecenione dobro, którego nie zastąpi najlepsza, najnowocześniejsza maszyna.

Z trzech istotnych dla rolnictwa czynników: ziemi, inwestycji rzeczowych oraz umiejętności zawodowych – najmniej ważny jest czynnik pierwszy (ziemia), ważniejszy niewątpliwie jest czynnik drugi – (inwestycje rzeczowe), decydujący zaś – trzeci, tj. ludzie, ich wiedza i postawa życiowa<sup>72</sup>.

Potencjał intelektualny danej zbiorowości ludzkiej przedstawiany jest w głównej mierze jako zespół takich elementów, jak: wykształcenie, uczestnictwo w doskonaleniu zawodowym (zgodnie z koncepcją kształcenia ustawicznego) oraz postawa życiowa obrazująca się w różnych formach aktywności społecznej.

W związku z niebywałym rozwojem technologicznym, cywilizacyjnym dotyczącym również rolnictwa w sposób szczególny zaczyna odgrywać wykształcenie rolników, będących podstawowym ogniwem wdrażania innowacji do rolnictwa. Jak zaznacza B. Wawrzyniak<sup>73</sup> istnieje domniemane przypuszczenie, że rolnicy legitymujący się wyższym poziomem wykształcenia wykazują większą skłonność do modernizacji gospodarstw rolnych, są bardziej otwarci na przyjmowanie innowacji rolniczych, wsłuchują się z większą uwagą w porady doradców, a ponadto szukają na własną rękę nowych rozwiązań. Również zmiany, jakie zachodzą w sferze produkcji rolniczej i nasilająca się „biurokratyzacja pracy” rolnika powodują wzrost znaczenia wykształcenia właścicieli gospodarstw rolniczych.

Galopujący wręcz postęp wymusza niejako na kadrze inżynieryjno – technicznej i producentach proces ciągłego doksztalcania się i podnoszenia swoich kwalifikacji. Zdobywanie odpowiedniego poziomu wykształcenia jest rzeczą istotną, ale jak już zauważył Cz. Maziarz<sup>74</sup> mamy do czynienia postępującym procesem „starzenia się wiedzy” zdobytej w szkole w okresie młodości na skutek coraz szybszego postępu nauki i techniki. Dlatego szczególnie w doradztwie rolniczym wiele uwagi poświęca się

---

<sup>72</sup>Cz. Maziarz: Systemy upowszechniania wiedzy i postępu w rolnictwie w wybranych krajach. Dział Wydawnictw SGGW, Warszawa 1972, s. 18. Za: T.W. Schulyz: Transforming Traditional Agriculture. New Haven 1964, s. 16.

<sup>73</sup>B.M. Wawrzyniak: Tendencje zmian poziomu wykształcenia ludności rolniczej. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego* 3/04 (39), s. 140.

<sup>74</sup>Cz. Maziarz: Systemy ..., op. cit., s. 17.

problematyce doskonalenia zawodowego w rolnictwie. Koncepcja kształcenia ustawicznego podważa tradycyjny pogląd o podziale życia ludzkiego na okres przygotowawczy i okres dojrzałej aktywności społeczno -zawodowej, w którym zostają spożytkowane rezultaty uprzedniego kształcenia; szkoła jest, w myśl tej koncepcji, jedynie pierwszym ogniwem procesu kształcenia, przygotowującym jednostkę do dalszej, stałej aktywności edukacyjnej.

Doskonalenie zawodowe ma na celu podnoszenie kwalifikacji zawodowych na bazie już posiadanego wykształcenia w ten sposób, aby dostosować je do stale wzrastających pod wpływem rozwoju nauki, techniki, technologii i organizacji wymagań, a także pod wpływem zmieniających się uwarunkowań rynkowych. Odbywa się ono najczęściej poprzez aktualizowanie i pogłębianie wiedzy w określonej dziedzinie, specjalizację, opanowanie nowej techniki, nabycie określonych wiadomości związanych z aktualnymi potrzebami zakładu pracy, a także rozwijanie szerszych horyzontów intelektualnych uczestników, kształtowanie zdolności samodzielnego rozwiązywania nowych, typowych i nietypowych problemów zawodowych, wyrabianie umiejętności klasyfikowania i analizowania faktów stanowiących podstawę do podejmowania decyzji oraz umiejętności współpracy z ludźmi<sup>75</sup>.

W doskonaleniu rolniczym, jako działalności oświatowej można wyodrębnić szereg procesów kształcenia młodzieży pracującej i dorosłych, zwanych procesami doskonalenia zawodowego. Wśród nich wyróżnia się: kształcenie zaoczne, kształcenie poddyplomowe, kształcenie kursowe, samokształcenie (samodoskonalenie) kierowane, samokształcenie (samodoskonalenie), kształcenie medialne (kształcenie na odległość), popularyzację wiedzy<sup>76</sup>. Procesy te odbywają się na ogół w tzw. systemie pozaszkolnej oświaty rolniczej, która obok doradztwa rolniczego, innowatyki rolniczej i polityki doradczej, doskonalenia zawodowego i wdrażania postępu w rolnictwie tworzy podstawy współczesnej andragogiki rolniczej, zwanej teorią pozaszkolnego upowszechniania wiedzy i postępu w rolnictwie.

Edukacja dorosłych, w tym doskonalenie zawodowe, odgrywa istotną rolę w rolnictwie, które cechuje bardzo niski wskaźnik skolaryzacji. Przekazywanie wiedzy o nowych osiągnięciach nauki i techniki, bieżące udostępnianie informacji o sytuacji na rynkach produktów rolniczych, o zmianach gospodarczych kraju, przyszłości polskiego rolnictwa itp. pozwalają producentom rolnym dostosować się do tych zmian i przygotować do stawienia czoła przyszłym wyzwaniom. Znaczący udział w doskonaleniu zawodowym rolników mają ośrodki doradztwa rolniczego, które obok funkcji doradczej, upowszechnieniowo - wdrożeniowej i informacyjnej realizują funkcję oświatową, polegającą na udzielaniu pomocy rolnikom i innym mieszkańcom obszarów wiejskich w uzupełnianiu ich kwalifikacji zawodowych wykorzystując szereg sprawdzonych i skutecznych metod, takich jak: kursy, seminaria, szkolenia, wycieczki, pokazy, demonstracje itp.

Według Maziarza<sup>77</sup> doskonalenie zawodowe widziane jako proces oświatowy, w którym pracownik dąży do osiągnięcia mistrzostwa w pracy zawodowej oraz

---

<sup>75</sup> Maziarz Cz.: Andragogika rolnicza. Wydawnictwo PWN, Warszawa 1977, s. 340.

<sup>76</sup> Przychodzeń Z. J.: Zarys dydaktyki doskonalenia zawodowego w rolnictwie. Wyd. SGGW, Warszawa 1992, s. 10.

<sup>77</sup> Cz. Maziarz: Proces samokształcenia. Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa 1966, s. 72.

wzbogacania swej osobowości, korzystając przy tym z pomocy specjalistów, charakteryzują cztery istotne momenty, a mianowicie: 1) pomoc zewnętrzna, 2) własny wysiłek pracownika, 3) łączenie wzrostu kwalifikacji z kształceniem postawy zawodowej, 4) powiązanie treści i metod z warsztatem pracy.

*Pomocą zewnętrzną* nazywane są wszystkie działania podejmowane przez organizatorów doskonalenia. Podjęcie się przeprowadzenia procesu doskonalenia zawodowego jest dużym wyzwaniem, ponieważ wymaga od organizatorów odpowiedniego poziomu naukowego, dobrej orientacji w bieżących postępach nauki i techniki, gruntownej znajomości kierunków polityki oświatowej i gospodarczej, wymaga ono także dobrej znajomości praktyki, a nade wszystko dobrej znajomości współdziałania z praktykami. Aby doskonalenie zawodowe odnosiło oczekiwane skutki bardzo ważną jest, obok zaangażowania organizatorów, także *aktywność własna* uczestników tego procesu, w naszym przypadku aktywność rolników. Polega ona na umiejętności samokształcenia, czyli jak podkreśla K. Wojciechowski<sup>78</sup> umiejętności samodzielnego zdobywania wyrobienia umysłowego, a więc starania o zdolność obserwacji, myślenia itp. oraz pracy nad własnym charakterem. Same kwalifikacje, nawet bardzo wysokie, nie będą przynosiły rezultatów, jeżeli osoba, która je posiada nie będzie miała *pozytywnego stosunku do wykonywanej pracy* i odwrotnie. Niewłaściwa postawa przejawiająca się brakiem chęci do pracy, brakiem zaangażowania emocjonalnego, nawet w przypadku dobrego przygotowania do zawodu powoduje brak efektów i sukcesów w pracy. Dlatego też w doskonaleniu zawodowym szczególną uwagę zwraca się na łączenie wzrostu kwalifikacji z kształceniem postawy zawodowej, czyli między innymi: rozwijaniem zainteresowań i kształtowaniem postawy refleksyjno – badawczej. Doskonalenie zawodowe ściśle związane jest z *warsztatem pracy*, który na bieżąco podlega ciąglemu ulepszaniu.

Doskonalenie zawodowe funkcjonuje w szerszym systemie edukacji dorosłych. Jak podkreśla T. Aleksander<sup>79</sup> podstawowa funkcja edukacji dorosłych polega głównie na przyswajaniu wiedzy i umiejętności, których dorośli nie poznali w szkole lub które zestarzały się od czasów ich nauki szkolnej. Oprócz tej funkcji Autor wymienia jeszcze wiele innych, wśród nich funkcję ekonomiczną, funkcję adaptacyjną i funkcję konstruktywną. *Funkcja ekonomiczna* wyraża się wzrostem wydajności pracy i poprawą jakości jej wytworów dzięki wzrostowi kwalifikacji pracownika. Najbardziej efektywne są te osoby, które stale aktualizują swoją wiedzę, nabywają nowych doświadczeń i przez to ciągle kształtują swoją osobowość. *Funkcja adaptacyjna* wyraża się przystosowaniem człowieka do nowych warunków, w jakich się w danej chwili znajduje. Adaptacja ta możliwa jest dzięki zdobywanym wiadomościom, kształtowanym nawykom i pogłębianej w czasie edukacji elastyczności umysłowej uczących się. Umiejętność adaptowania się do zmieniającej się rzeczywistości jest jednym z wyznaczników umiejętności panowania nad zmianami, przewidywania nadchodzących zmian i dostosowywania się do nich, umiejętności podejmowania racjonalnych decyzji i

---

<sup>78</sup> Wojciechowski K.: Samokształcenie w praktyce i teorii. [w:] Pedagogika dorosłych. Wydawnictwo PZWS, Warszawa 1965, s. 335.

<sup>79</sup> T. Aleksander: Cele, kierunki i funkcje edukacji dorosłych. [w:] Wprowadzenie do andragogiki. Praca zb. pod red. T. Wujka, Wydawnictwo ITE, Warszawa 1996, s. 264.



efektywnego działania. *Funkcja konstruktywna* wyraża się w przekształcaniu na lepsze, w podnoszeniu na wyższy poziom organizacyjny i cywilizacyjny życia jednostek i grup.

Poprzez edukację odbywa się przekazywanie wiedzy, kształtowanie nawyków, rozwój sił i zainteresowań umysłowych, budzenie potrzeb i aspiracji do lepszego życia, tworzenie nowych poglądów i przekonań.

Nieoceniony wpływ na podnoszenie kwalifikacji rolników mają i wciąż będą miały Ośrodki Doradztwa Rolniczego, Izby Rolnicze oraz inne organizacje mające na celu dobro rolnictwa. Nie należy jednak pominąć roli grupy jako motywatora do zdobywania wiedzy i informacji. Przynależność do jakiegokolwiek grupy, nie tylko producenckiej, daje jej członkom poczucie pewności siebie, występowania na „zewnątrz” w formie „my”. Można by pokusić się o stwierdzenie, że każda grupa bardziej lub mniej zorganizowana posiada pewien zakres swojej atrakcyjności dla osób w niej zrzeszonych.

Jak stwierdza J. Krawulski<sup>80</sup> im grupa jest atrakcyjniejsza, tym więcej daje swoim członkom, ale i tym więcej żąda od nich – np. w podporządkowaniu, sposobie myślenia i działania. Grupy mają swoją własną kulturę, mowę, pojęcia i sposoby działania. Wszystko to jednoczy członków i oddziela od reszty społeczności. Elementem jednoczącym może być np. sposób odpoczynku, swoisty żargon, odrębne metody pracy również wspólne doskonalenie się i podnoszenie kwalifikacji.

Nie podlega dyskusji znaczenie doskonalenia zawodowego rolników zrzeszonych w grupach producenckich. Sami rolnicy byli świadomi realizowania potrzeb edukacyjnych w dziedzinie tworzenia i funkcjonowania grup i ogólnej znajomości polityki rolnej. Aktywnie uczestniczyli w szkoleniach, seminariach, wystawach, targach. Korzystali również z audycji radiowych i telewizyjnych, prasy i literatury fachowej, nieliczni mieli możliwość korzystania z Internetu.

Przedstawiciele wszystkich typów grup producenckich starali się uzupełniać wiedzę nową, niezbędną do skutecznego funkcjonowania na rynku. Znakomita większość, bo aż 83,6% respondentów uczestniczyła w doskonaleniu zawodowym, z czego najczęściej byli to rolnicy z grup TYPU I i III. Spośród różnych form umożliwiających gromadzenie wiedzy nowej najwyżej oceniona została literatura fachowa (TYP I – 61%, TYP II – 69%, TYP III – 65% wskazań), a następnie szkolenia i seminaria (odpowiednio 30%, 19% i 40%). Średnio co piąty respondent wskazywał radio i telewizję, a nieliczni wystawy i targi rolnicze.

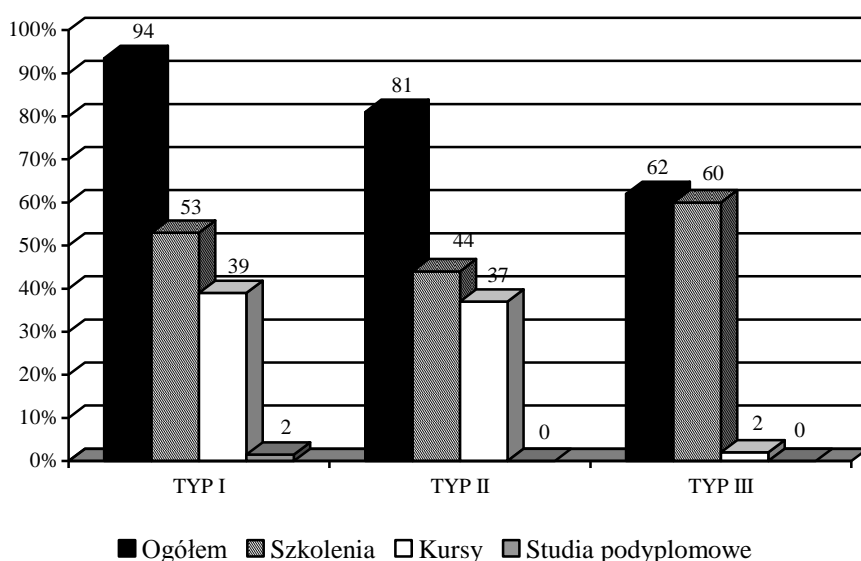
Duża rola literatury fachowej w procesie doskonalenia zawodowego rolników świadczy o tym, że są to osoby, które aktywnie poszukują nowinek dotyczących produkcji rolniczej i zakupują (często prenumerują) prasę fachową. Jednocześnie o aktywnej postawie tychże osób świadczy ich uczestnictwo w szkoleniach, które są przecież dobrowolną formą gromadzenia wiedzy. Najczęściej rolnicy uczestniczyli w szkoleniach dotyczących kwestii związanych z technologią produkcji (23 osoby) i funkcjonowaniem grup producentów rolnych (13 osób). 24 osoby ukończyły kursy m.in. kombajnisty, chemizacyjny, kwalifikowanego rolnika, kowala, zootechnika i komputerowe. Również zagadnienia związane z funkcjonowaniem na rynku unijnym oraz zrównoważonego rolnictwa cieszyła się zainteresowaniem rolników. Najczęściej w szkoleniach uczestniczyli rolnicy reprezentujący grupy TYPU I (41 osób) i TYPU II (20

---

<sup>80</sup>J. Krawulski: Public Relations. Wydawnictwo AR w Poznaniu, Poznań 2000, s. 30.

osób), natomiast najmniej aktywni w tym zakresie byli rolnicy z grup TYPU III (19 osób).

Najczęściej wskazywaną instytucją umożliwiającą poszerzanie wiedzy i zdobywanie nowych umiejętności były ośrodki doradztwa rolniczego. Na wykresie 8 przedstawiono, w jakich formach doskonalenia zawodowego rolnicy funkcjonujący w grupach producentów rolnych najczęściej uczestniczyli.



Wykres 8. Uczestnictwo rolników w różnych formach doskonalenia zawodowego [%]  
Źródło: badania własne.

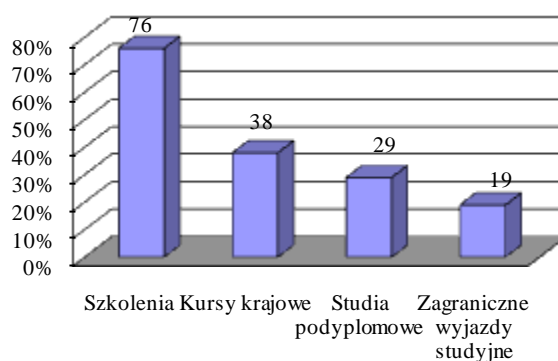
Również w tym przypadku najlepiej wypadli rolnicy reprezentujący grupy Typu I. Są to osoby, które dążą do zdobywania wiedzy poprzez uczestnictwo w szkoleniach, ale także zdobywają umiejętności na kursach, takich jak kurs kombajnisty, chemizacyjny czy komputerowy. Kursy nie były popularną formą doskonalenia zawodowego dla wśród rolników z grup rozwiązanych.

Członkowie poszczególnych grup producenckich doskonale wiedzą w jakich dziedzinach powinni rozwijać swoje umiejętności i podnosić kwalifikacje. Są świadomi swojej niewiedzy lub zbyt małej wiedzy w konkretnych zagadnieniach związanych z gospodarką rolną, nie ukrywając ich wskazują na tematykę szkoleń, w których w sposób szczególny chcieliby i mają potrzebę uczestniczyć. 86,4% respondentów zadeklarowało chęć uczestniczenia w szkoleniach w zakresie takich zagadnień, jak:

- doradztwo technologiczne - 63,2%,
- pozyskiwanie funduszy z UE - 36,8%,
- organizacja i badanie rynku - 22,8%,
- programy pomocowe dla grup - 15,8%,
- dodatkowe pozarolnicze źródła dochodów - 7,0%,

- ubieganie się o kredyty - 5,3%,
- wyjazdy do krajów UE - 5,3%,
- prowadzenie księgowości - 3,5%.

Rolnicy odczuwali potrzebę doskonalenia się w zakresie technologii produkcji (63,2% wskazań). Jest to naturalne zachowanie w czasach, gdy postęp techniczny i technologiczny zachodzi nieustannie a szybkość zmian często przerasta możliwości pojedynczej osoby. Szczególnie w przypadku producentów rolnych wsparcie ze strony ośrodków doradztwa rolniczego i innych instytucji jest konieczne. Dużym zainteresowaniem cieszyła się problematyka pozyskiwania funduszy z UE, co świadczy o tym, że rolnicy – szczególnie ci funkcjonujący w ramach grup producentów rolnych – chcieli korzystać ze wsparcia finansowego, inwestować w swoje gospodarstwa, rozwijać je i wzmacniać siłę konkurencyjną na rynkach krajowych i nie tylko. Potwierdziły to wysuwane w kierunku doradztwa rolniczego oczekiwania szkoleń w zakresie organizacji rynku produktów rolniczych (22,8% wskazań).



Wykres 9. Uczestnictwo doradców rolniczych w różnych formach doskonalenia zawodowego [%]

Źródło: badania własne.

Nie tylko rolnicy – członkowie grup producenckich, ale również doradcy rolniczy chcąc posiadać aktualną wiedzę i umiejętności przydatne do pracy w doradztwie, mimo że spośród badanych doradców znakomita większość legitymowała się wyższym wykształceniem 86%, poddawali się systematycznie procesowi podnoszenia kwalifikacji zawodowych uczestnicząc w kursach krajowych, studiach podyplomowych, szkoleniach i przeróżnych wyjazdach studyjnych. Zestawienie form doskonalenia zawodowego wybieranych przez doradców przedstawia wykres 9.

Doradcy bardzo często uczestniczyli w szkoleniach tematycznie związanych z powierzonymi im obowiązkami. W przeważającej większości były to szkolenia bezpośrednio związane z problematyką grup producentów rolnych, co potwierdzają dane zawarte w tabeli 10. Dominującą problematyką szkoleń były: organizowanie i

funkcjonowanie grup producenckich (możliwe formy organizacyjne, korzyści wynikające z funkcjonowanie grup, aspekty prawne, itp.). Większość doradców współpracujących z badanymi grupami w takich szkoleniach uczestniczyła (76%), co może świadczyć o ich merytorycznym przygotowaniu do realizowanych zadań. Poza problematyką związaną z grupami producenckimi doradcy również uczestniczyli w szkoleniach na temat programów WPR, SAPARD, SPO-PROW, szkoleniach dotyczących technologii produkcji, zarządzania gospodarstwem rolnym i małym przedsiębiorstwem, organizacji ryków produktów rolniczych i rachunkowości.

Tabela 10. Tematyka szkoleń, w których uczestniczyli doradcy rolniczy

<b>Tematyka szkolenia</b>	<b>Liczba osób</b>	<b>Organizator</b>
Organizacja rynków produktów rolniczych	1	MRiRW
Zarządzanie gospodarstwem rolnym i małym przedsiębiorstwem	1	KCDRRiOW
Grupy producenckie	17	WODR, FSW
Programy WPR, SAPARD, SPO-PROW, dopłaty bezpośrednie	3	ARiMR, WODR
Rachunkowość	1	IERiGŻ
Technologia produkcji	2	IUNG Puławy, WODR

Źródło: badania własne.

Równie często doradcy uczestniczyli w organizowanych kursach (38%) m.in. letnia szkoła agrobiznesu, rzeczoznawca wyceny produktów i usług rolniczych, księgowość, rachunkowość rolnicza, makler giełd towarowych.

Prawie jedna trzecia doradców ukończyła studia podyplomowe m.in. z zakresu pedagogiki, zarządzania organizacjami, ochrony środowiska, ekonomiki produkcji i obrotu rolnego, zunifikowanego systemu rachunkowości w gospodarstwach rolnych.

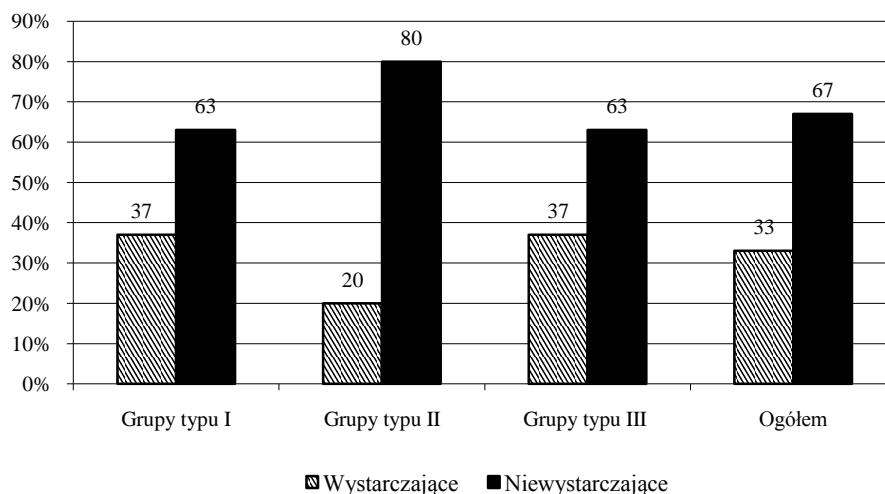
Doradcy rolniczy również uczestniczyli w zagranicznych wyjazdach studyjnych, których celem było zapoznanie się z warunkami funkcjonowania rolniczych organizacji w Unii Europejskiej. Doradcy odwiedzili takie kraje, jak Włochy, Francja, Niemcy, Austria, Szwajcaria.

W procesie samokształcenia i doskonalenia doradcy wykorzystywali również choć nielicznie: czasopisma, audycje radiowe i telewizyjne dostępne na krajowym rynku wydawniczym i medialnym. Spośród czasopism największym zainteresowaniem cieszył się „Top Agrar” i wydawnictwa ODR w mniejszym stopniu „Agrobazar” i inne branżowe pisma.

Najczęściej wskazywaną przez doradców audycją telewizyjną był program „Tydzień”, a następnie „Agrolinia” i „Agrobiznes”. Spośród respondentów tylko nieliczni korzystali z oferty radiowej dotyczącej zagadnień rolniczych i ogólnogospodarczych wymieniając zaledwie dwie audycje radiowe.

Wśród badanych doradców rolniczych panowało przeświadczenie, że mimo uczestnictwa w kursach i szkoleniach doszkalających nie są należycie i w wystarczający sposób przygotowani do bezpośredniej współpracy z istniejącymi na obszarze ich działania grupami producenckimi. Jak wynika z wykresu 10 niezależnie od liczby grup

funkcjonujących czy też rozwiązanych w danym rejonie doradczym krytyczna ocena doradców stosunku do swoich kwalifikacji była taka sama.



Wykres 10. Opinia doradców na temat ich przygotowania do współpracy z grupami producenckimi [%]

Źródło: badania własne.

Wciąż pojawiające się nowe problemy związane z organizacją i działalnością już funkcjonujących grup wymagają specjalistycznej i fachowej pomocy doradców do tego przygotowanych. Brak również odpowiedniej struktury, na bazie której w sposób regularny i systematyczny miałyby miejsce kontakty np. z ośrodkami naukowymi, które mogłyby pomagać doradcom w ich pracy z grupami producenckimi. Większość z doradców deklaruje przygotowanie z dziedziny doradztwa ekonomiczno – organizacyjnego lub marketingowego wynikające z zapotrzebowania ze strony rolników spoza grup.

Doradcy dostrzegali brak lub niewystarczającą liczbę osób współpracujących z nimi szczególnie z dziedziny marketingu i zarządzania oraz prawa. Nie byli w stanie własnymi siłami zaspokoić potrzeby grup producenckich w wymienionych aspektach. Wskazywali wprost na potrzebę zatrudnienia w ośrodkach doradztwa rolniczego specjalistów z wymienionych dziedzin.

Analizując opinie i postawy zarówno członków grup producenckich jak i doradców można skłonić się do stwierdzenia, że obie te grupy trwały w procesie zdobywania i poszerzania dotychczasowej wiedzy. Każda z badanych populacji była świadoma swoich potrzeb edukacyjnych i starała się w miarę możliwości je realizować.

### 3.2.3. Źródła informacji

W dobie społeczeństwa informacyjnego, prężnie rozwijającej się cywilizacji, gospodarki na szczególną uwagę zasługuje informacja. Szybkość jej obiegu i dostępność

to w wielu sytuacjach to klucz do sukcesu. Trafnie podjęta decyzja jak pisze J. Penc to 80% informacji i po 10% pomysłowości oraz osobistego wyczucia – intuicji.

Dynamicznie rozwijający się rynek zmusza jego uczestników do zdobywania aktualnych informacji i traktowania jej jako jeden z zasobów oprócz ziemi, zasobów ludzkich, i kapitału. Stała się bowiem informacja dobrem bezcennym we wszystkich dziedzinach życia społeczno – gospodarczego, dotknęła wszystkich w równym stopniu. Uczestnicy tego życia wymagają i poszukują informacji bieżącej i aktualnej.

Informacja według S. Winer<sup>81</sup> jest to treść zaczerpnięta ze świata zewnętrznego w procesie naszego dostosowania się do tego świata i przystosowania się do niego naszych zmysłów.

Informację charakteryzują następujące cechy<sup>82</sup>:

- dokładność, dająca większą pewność w procesie podejmowania decyzji;
- aktualność, a więc docieranie świeżych informacji do właściwej osoby we właściwym czasie, żeby można było podjąć właściwe działania;
- ilość informacji rzeczywiście potrzebnych dla rozwiązania problemu, gdyż nadmiar informacji może spowodować przeoczenie tych, które dotyczą poważnych problemów;
- istotność, tzn. związek informacji z zadaniami i zakresem odpowiedzialności pracownika.

Informacja może pełnić różne funkcje, zarówno poznawcze, jak i prakseologiczne. Umożliwia między innymi zmniejszanie stopnia niewiedzy i niepewności, określenie, skali ryzyka, określenie warunków i możliwości działania, stanowi przesłankę do podejmowania racjonalnych decyzji, a zarazem umożliwia ocenę słuszności wcześniej podjętych decyzji oraz utwierdza w słuszności bądź niesłuszności postępowania<sup>83</sup>.

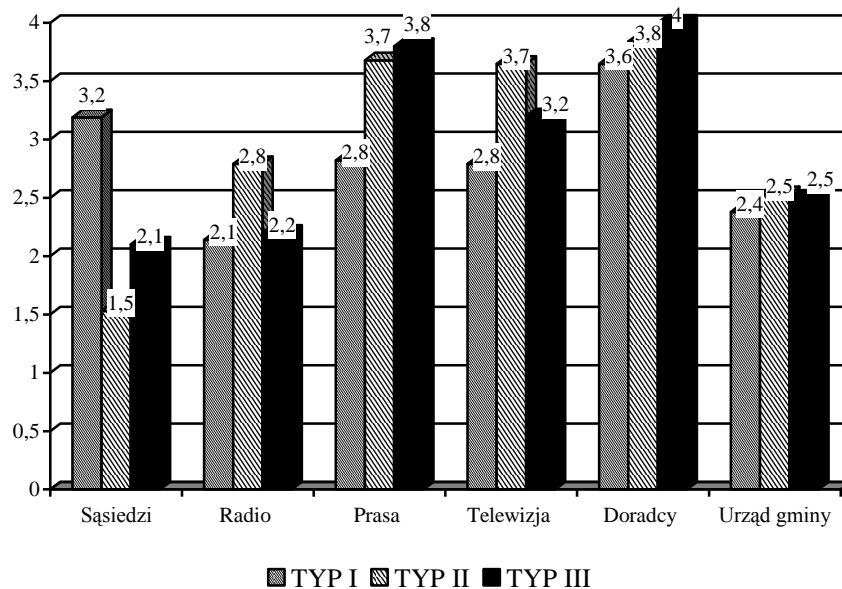
Członkowie grup producenckich również starali się zdobyć potrzebne im informacje wykorzystując do tego celu różne źródła, takie jak: środki masowego przekazu, doradcy, sąsiedzi i pozostali członkowie grupy. Na podkreślenie zasługuje fakt, że przyszli członkowie grup producenckich poszukiwali informacji dotyczących grup w ośrodkach doradztwa rolniczego uczestnicząc w organizowanych przezeń szkoleniach, korzystając z bezpośrednich kontaktów z doradcami i członkami istniejących grup co prezentuje wykres 11.

---

<sup>81</sup>S. Winer: *Cybernetyka a społeczeństwo*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 18.

<sup>82</sup>J. Penc: *Rola informacji rynkowej w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych w agrobiznesie*. [w:] *Rola informacji rynkowej w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych w agrobiznesie*. Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 2000, s. 10.

<sup>83</sup>I. Sikorska-Wolak: *Źródła pozyskiwania informacji rynkowych i ich ocena w opinii rolników*, [w:] *Rola informacji rynkowej w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych w agrobiznesie*. Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 2000, s. 262.



Wykres 11. Źródła informacji wykorzystywane przez rolników zorganizowanych w grupy producentów rolnych (skala Lickerta 0-4)  
Źródło: badania własne.

Spotkanie i rozmowa z doradcą była, zdaniem wielu respondentów, potrzebna i pożądana. W miarę swoich możliwości czasowych doradcy spotykali się z rolnikami, którzy zgłaszali zapotrzebowanie na różnego typu informacje i porady. Oprócz spotkań indywidualnych swoją działalność informacyjno- oświatową doradcy rolniczy realizowali poprzez:

- organizację i prowadzenie szkoleń,
- organizację seminarium i konferencji miejscowych lub wyjazdowych,
- redagowanie publikacji o tematyce rolniczej i kolportaż prasy rolniczej,
- współorganizowanie imprez rolniczych np. seminaria, konferencje, konkursy wiedzy rolniczej oraz wyjazdy szkoleniowe.

Głównym celem działania doradztwa rolniczego jest udzielanie pomocy rolnikom i innym mieszkańcom wsi, którzy znajdują się bądź mogą się znaleźć w określonej sytuacji problemowej. Cel ten osiągany jest poprzez ukazanie im istniejącej sytuacji wraz z uwarunkowaniami, przygotowanie ich do rozpoznawania tej lub podobnej sytuacji, rozwiązywania swoich problemów zawodowych i rodzinnych oraz podejmowania samodzielnych decyzji i skutecznych działań w tym zakresie<sup>84</sup>.

<sup>84</sup>A. Wiatrak: Rola i znaczenie ośrodków doradztwa rolniczego dla środowiska wiejskiego. *Wiś Jutra – organizacje rolnicze*, 1998 nr 4.

Doradztwo spełnia kilka podstawowych funkcji wobec ludności rolniczej: edukacyjną, wdrożeniową – upowszechnieniową oraz informacyjną. Z perspektywy członków grup producenckich ostatnią z wymienionych funkcji jest dla nich najistotniejsza szczególnie w fazie tworzenia i legalizacji grupy. Poprzez działalność informacyjną ośrodków doradztwa rolniczego rolnicy zainteresowali się utworzeniem grupy. W tym momencie zaczęły się jednak poważne problemy związane z organizacją, wyborem formy prawnej oraz z procesem rejestracyjnym, które wymagały porad i pomocy doradców. W związku z propozycją utworzenia grupy producenckiej doradcy organizowali większą liczbę spotkań informacyjnych oraz zachęcających innych rolników do tego typu organizowania się.

Znaczenie i funkcja bieżącej, szybko podanej w sposób zrozumiałej informacji będą coraz bardziej rosły. Znakomita większość respondentów oceniła pracę ośrodków doradztwa rolniczego w kwestii przekazywania informacji bardzo dobrze i dobrze. Tylko nieliczni zarzucili ośrodkom doradztwa rolniczego niewystarczające a wręcz złe funkcjonowanie w tym zakresie.

Tabela 11. Ocena działalności ośrodków doradztwa rolniczego w sferze przekazywania informacji w opinii członków grup producentów rolnych

Ocena w sferze przekazywania informacji	TYP I		TYP II		TYP III		OGÓLEM	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Bardzo dobra	24	36%	6	19%	13	25%	43	29%
Dobra	35	53%	8	25%	32	62%	75	50%
Średnia	5	8%	11	34%	7	13%	23	15%
Niewystarczająca	2	3%	4	13%	0	0%	6	4%
Zła	0	0%	3	9%	0	0%	3	2%

Źródło: badania własne.

Najbardziej zadowoleni ze współpracy z ośrodkami doradztwa rolniczego byli członkowie grup TYPU I. Słów krytyki nie oszczędzili zaś członkowie pozostałych dwóch typów grup. Jednocześnie zapytani o źródła informacji, z których najczęściej korzystali we wszystkich grupach członkowie twierdzili, że to właśnie doradcy byli najczęstszym ogniwem w przekazie ważnych dla rolników informacji. Istotne były również dla członków grup informacje pochodzące ze środków masowego przekazu, głównie z fachowej prasy, po którą bardzo często sięgali członkowie wszystkich trzech omawianych typów grup.

Doradztwo staje przed coraz to nowymi wyzwaniami. Aby zaspokoić rosnące potrzeby informacyjne doradców i rolników stworzyło nowe rozwiązanie wykorzystując najnowsze osiągnięcia techniki. Mowa o utworzonej Sieci Centrów Doradztwa Otwartego umożliwiającej gromadzenie i zarazem rozpowszechnianie informacji (SCDO).

Centra te mają realizować głównie funkcje doradcze i informacyjne, związane ze wspomaganiami systemu przepływu aktualnych informacji wynikających z coraz powszechniejszego stosowania norm unijnych w rolnictwie oraz przewidywanych i realizowanych programów krajowych dla rolnictwa i rozwoju wsi. Ponadto w ramach



tych funkcji będą dokonywały rekrutacji na kursy doskonalenia zawodowego i wspomagały uczących się w zdobywaniu wiedzy. Przewiduje się, iż w niedalekiej przyszłości będą również wspomagały rozwój społeczności lokalnych<sup>85</sup>.

### **3.2.4. Rola lidera w powstawaniu i funkcjonowaniu grup producentów rolnych**

Każdy człowiek jako istota rozpoczynająca i kończąca swój żywot w grupie, zawsze stanowi część jakiejś zbiorowości mniejszej lub większej. Dzięki istnieniu grupy realizuje swoje potrzeby i pragnienia, potrzebę towarzystwa, przyjaźni, realizacji przeróżnych zadań, poczucia bezpieczeństwa i siły. Te wszystkie elementy są niezbędne w życiu każdego człowieka, a grupa sprawia, że można je realizować i zaspakajać. Ponadto grupy są bardziej aktywne i efektywne w działaniu niż jednostki, czego niezbitym dowodem jest tworzenie się i rozwijanie grup producentów rolnych oraz innych grup branżowych formalnych i nieformalnych.

Cechą charakterystyczną grup ludzkich jest hierarchiczność, tzn. posiadanie lidera, który poza kierowaniem i realizacją zadań może także zapobiegać konfliktom wewnętrznym. Jego pozycja jest silniejsza, jemu najczęściej dobrowolnie podporządkowują się pozostali członkowie grupy. Sytuacja taka trwa tak długo, aż nie nastąpi rozpad interesów lidera i grupy. Wtedy możemy mieć do czynienia z rozpadem grupy lub ze zmianą lidera<sup>86</sup>.

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>87</sup>. Jednocześnie jest to zapewne osoba dysponująca informacjami koniecznymi do skutecznego funkcjonowania 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*. Przywódcy charyzmatyczni odczuwają silną potrzebę spełnienia określonej misji i wywierania wpływu na działania innych ludzi, posiadają dar inspirowania innych, przekonywania ich, że kierowane pod ich adresem wysokie oczekiwania są realne, możliwe do spełnienia. Przywódcy charyzmatyczni są zwykle bardzo skuteczni w sytuacjach poważnych zmian<sup>88</sup>, do których zaliczyć można

---

<sup>85</sup>Z. Lechowski, D. Urbańczyk: Instytucjonalne i społeczne funkcje sieci Centrów Doradztwa Otwartego. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego*, nr 2/2004, s. 156.

<sup>86</sup>J. Krawulski: *Public Relations*. Wydawnictwo AR w Poznaniu, Poznań 2000, s. 28.

<sup>87</sup>Steinmann H., Schreyögg G: *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 383.

<sup>88</sup>Robbins S.P.: *Zasady zachowania w organizacjach*. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000, s. 154.

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. 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 określani mianem *przywódców transformacyjnych*, ponieważ wszędzie tam, gdzie następuje transformacja, cechy przywódców charyzmatycznych ułatwiają, a niekiedy wręcz warunkują możliwość przeprowadzenia głębokich zmian.

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 wykrystalizowania się norm i fazy dojrzałości. W fazie wykrystalizowania 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.

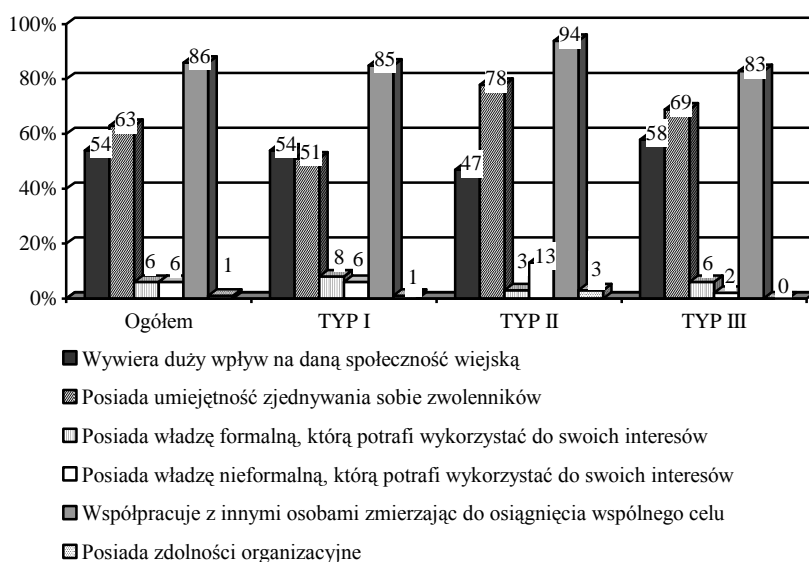
Inny jeszcze typ przywódcy - *przywódca wizjonerski* – może pozytywnie wpłynąć na funkcjonowanie grupy w tak zwanej fazie rozwiązania grupy. Jeśli grupa nie zauważyła konieczności zmian i nie potrafi konstruktywnie wykorzystać osiągnięć traktując je jako szczyt możliwości rozwojowych traci szansę dalszego 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>89</sup>.

---

<sup>89</sup> Ibidem, s. 155.

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 lepsze są wspólnie podejmowane decyzje<sup>90</sup>.

Każda grupa posiada swojego przywódcę, lidera, który niekoniecznie piastuje władzę formalną, choć w wielu przypadkach tak właśnie jest. Lider jest pojmowany przez rolników zrzeszonych w grupy producentów rolnych jako osoba, która m.in. współpracuje z innymi zmiernając do osiągnięcia wspólnego celu, posiada zdolność zjednywania sobie ludzi, wywiera wpływ na lokalną społeczność, itp. Szczegółowe informacje dotyczące cech, jakimi powinien charakteryzować się lider, według opinii rolników przedstawia wykres 12.



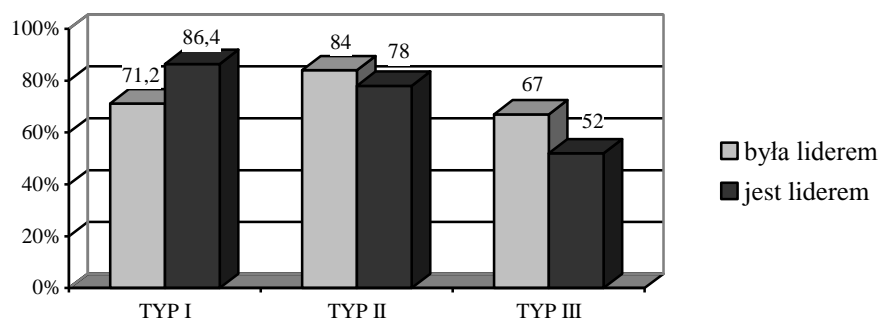
Wykres 12. Profil lidera w opinii członków grup producentów rolnych [%]  
Źródło: badania własne.

Wśród członków wszystkich badanych grup przeważała opinia, iż najważniejszą cechą lidera jest umiejętność współpracy z innymi osobami w celu osiągnięcia wspólnego celu. W grupach TYPU III, a więc w tych grupach, które uległy rozwiązaniu w drugiej kolejności podawana była zdolność osoby lidera do zjednywania sobie ludzi. Okazuje się, że „słabość” autorytetu osoby lidera była jedną z przyczyn

<sup>90</sup> Boguta W.: Organizacja i funkcjonowanie grup producentów rolnych. Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2008, s. 70, 75

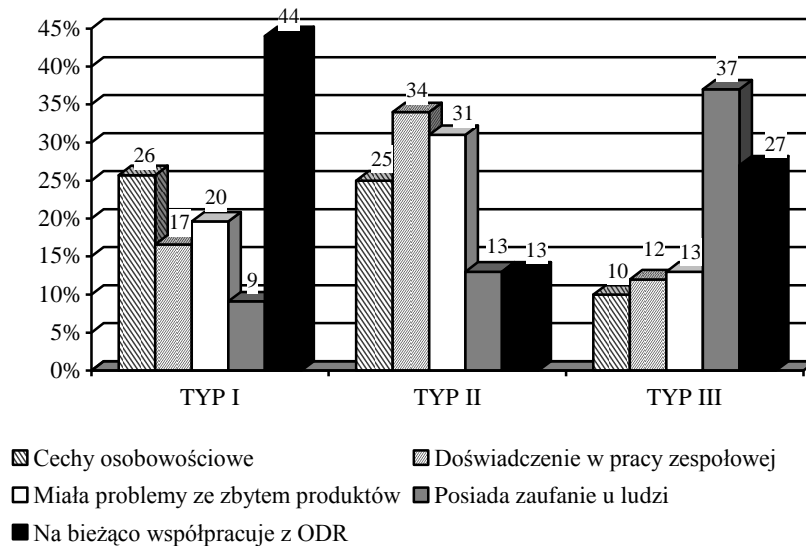
rozwiązywania się grup. W grupach TYPU I prawie równorzędnie podawano umiejętność wywierania wpływu na społeczność lokalną i co się z tym wiąże zdolność zjednywania sobie zwolenników. Interesujący jest stosunek respondentów do umiejętności organizacyjnych lidera. Wszystkie grupy nie dostrzegły konieczności wykorzystywania ani posiadania cech organizatorskich. 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 lub prezesi grup. Osoby te były postrzegane również jako liderzy społeczności zaangażowanych w omawiane działania.

Lider spełnia szczególną rolę w pobudzaniu i podejmowaniu działań zespołowych. Tak też było w środowisku badanych grup producentów rolnych na co wskazuje wykres 13.



Wykres 13. Postrzeganie osoby, która zainicjowała powstanie grupy producentów rolnych [%]  
Źródło: badania własne.

We wszystkich grupach osoby, które zainicjowały powstanie grupy były postrzegane jako liderzy społeczni. W grupach TYPU I pozycja lidera została ugruntowana jeszcze bardziej w fazie funkcjonowania już utworzonej grupy. W grupach TYPU II i III pozycja lidera uległa nieco osłabieniu szczególnie w przypadku grup, które uległy rozwiązaniu. W grupach tych zauważa się, że lider miał silną pozycję wyłącznie na etapie tworzenia i inicjowania samego pomysłu uformowania grupy producenckiej.



Wykres 14. Motywy podjęcia się organizacji grup producentów rolnych przez liderów [%]

Źródło: badania własne.

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>91</sup>.

Analizując informacje przedstawione na wykresie 14 zauważa się, że wśród grup producentów rolnych z rejonów o największej ich liczbie (TYP I) największy wpływ na podjęcie decyzji o utworzeniu grupy mieli pracownicy ośrodków doradztwa rolniczego (44%), w dalszej kolejności cechy osobowościowe (26%) i problemy ze zbytem produktów rolnych (20%). W drugim typie grup producentów rolnych jako najważniejsze motywy 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 cieszyli się zaufaniem u społeczności lokalnej również nie miał większego wpływu na podejmowane działania w

<sup>91</sup>I. Sikorska-Wolak, K. Krzyżanowska: Wybrane psychologiczne i socjologiczne aspekty przedsiębiorczości wiejskiej [w:] Zeszytach Naukowych Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej nr 46 (2002), Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2002, s. 23

grupach typu I i II (odpowiednio 9% i 13%) natomiast był to najczęściej wymieniany motyw w III typie grup, czyli w grupach rozwiązanych (37%).

### 3.2.5. Aktywność społeczna członków grup producentów rolnych

Aktywność społeczna utożsamiana jest najczęściej z podejmowaniem tzw. działań zbiorowych. Działania zbiorowe są to działania podejmowane przez grupę dla realizacji wspólnych interesów jej członków. Wydaje się więc oczywiste, że ludzie, którzy mają wspólny interes, będą starali się go zrealizować. Okazuje się, że nie zawsze się tak dzieje. Wielu ludzi, którzy mogliby odnieść korzyści z określonych działań zespołowych, nie angażują się w nie. Wydaje się być to sprzeczne z zasadą racjonalności zachowań ludzkich. Zachowania takie nazywa się problemem „pasażera na gapę”. Racjonalny interes własny każe niektórym ludziom powstrzymać się od działania dopóty, dopóki korzystają z tego, co otrzymuje cała grupa, niezależnie od tego czy sami są aktywni czy nie. Problem ten pokazuje, że możliwości mobilizowania dużej liczby ludzi przez grupy interesu i ruchy społeczne są ograniczone<sup>92</sup>.

Aktywność społeczna wśród rolników wspiera rozwój środowiska lokalnego, a personalnie rośnie pozycja i prestiż takiej osoby w lokalnej społeczności. Osoby prezentujące aktywność społeczną nie są postrzegane anonimowo, nie są „jednym z wielu”. Działalność taką podejmują zazwyczaj osoby otwarte, szukające kontaktu ze światem zewnętrznym. Postrzegane są przez pryzmat aktywisty działającego na rzecz grupy, wspólnoty.

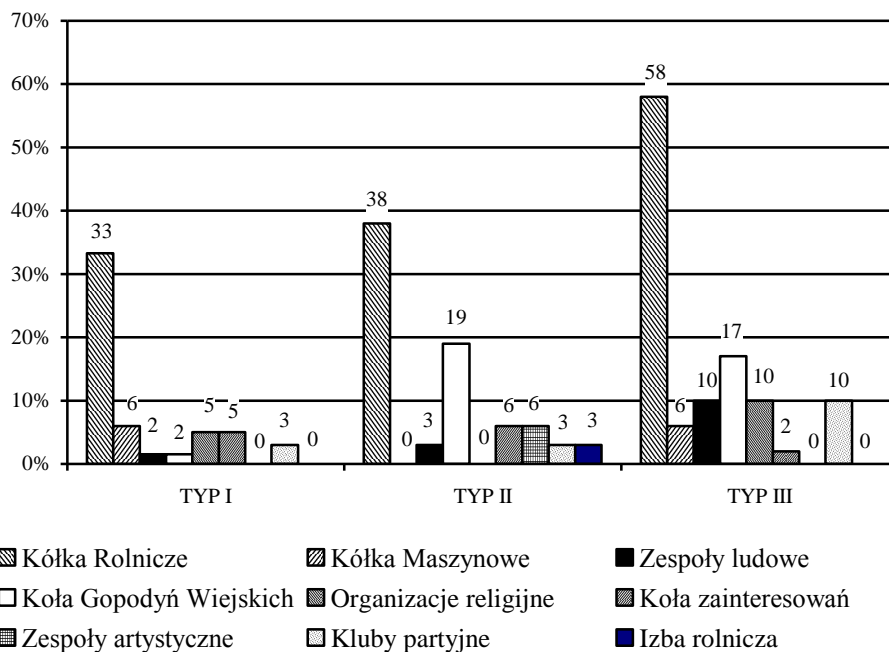
Przeprowadzone badania wykazują, że większość spośród respondentów aktywnie uczestniczyła w życiu społecznym środowiska lokalnego. Najczęściej aktywność ta realizowana była przez uczestnictwo w różnych formach zrzeszeń, organizacji formalnych i nieformalnych, takich jak: kółka rolnicze, maszynowe, lokalne zespoły ludowe, koła gospodyń wiejskich i inne. Aktywność społeczna może być również traktowana jako kreowanie wizerunku pewnej grupy społecznej w tym przypadku członków grup producentów rolnych. W ten sposób mają możliwość przedstawienia się w jak najlepszym świetle przekonując jednocześnie lokalne środowisko do innych działań podejmowanych przez grupę, którą reprezentują. Czynne uczestnictwo w życiu społecznym rodzi przekonanie o sile grupy w danym środowisku.

Działania zespołowe to przede wszystkim wyrażanie interesów grupy oraz ich koordynacja wobec otoczenia zewnętrznego. Równocześnie jest to czynnik sprzyjający jej wewnętrznej integracji<sup>93</sup>. Dopóki członkowie grup starają się uczestniczyć w życiu społecznym poprzez własną aktywizację w różnych formach tego życia, dopóty są postrzegani pozytywnie i akceptowani przez środowisko, w którym pracują. W związku z tym członkowie grup producentów rolnych zaznaczają swoją obecność poprzez współorganizowanie różnych imprez i spotkań na skalę lokalną.

---

<sup>92</sup> Słownik socjologii i nauk społecznych, pod redakcją Gordona Marshalla, redakcja naukowa polskiego wydania M. Tabin, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.68.

<sup>93</sup> K. Łęczycki: Analiza wygranych czynników warunkujących grupową działalność gospodarczą rolników [w:] Rola doradztwa rolniczego w rozwoju przedsiębiorczości zespołowej., Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000, s.71.



Wykres 15. Uczestnictwo członków grup producentów rolnych przed zawiązaniem grupy w różnych formach współpracy

Źródło: badania własne.

Członkowie grup producentów rolnych są postrzegani przez społeczność lokalną również poprzez działania na rzecz tejże społeczności. W opinii członków tychże grup atmosfera panująca we wsi miała znaczący wpływ na funkcjonowanie grupy szczególnie w etapie jej rozwoju i wzmożonej już działalności. Podtrzymywanie tej korzystnej atmosfery leży w interesie członków grupy. Dlatego m.in. podejmowane były przez nich działania mające na celu zjednywanie sobie lokalnej społeczności poprzez aktywizację członków grupy na rzecz wsi i jej mieszkańców.

Zauważalny jest związek pomiędzy aktywnością społeczną a problemami współczesnego rolnictwa. To przede wszystkim od ludzi – ich postaw, zdolności do współpracy, zaufania i więzi społecznych są zależne zmiany, jakie zachodzą na polskiej wsi.

## 4. FORMY I METODY WYKORZYSTYWANE W DZIAŁALNOŚCI DORADCZEJ

### 4.1. Definicje i klasyfikacja form pracy doradczej

Współczesne doradztwo ma do dyspozycji szeroki wachlarz zarówno form, jak i metod oddziaływania w procesie poradnictwa rolniczego. Jedną z zasad skutecznego upowszechniania wiedzy i postępu w rolnictwie jest zasada łączenia różnych form, metod i środków w celu skuteczniejszego oddziaływania doradców na rolników. Dlatego też wiele uwagi poświęca się ich doborowi w zależności od sytuacji problemowej, warunków środowiska i cech społeczności lokalnej oraz umiejętności i cech osobowości doradcy. Znajomość oraz umiejętność stosowania form i metod pracy doradczej nabiera szczególnego znaczenia w poradnictwie grupowym.

Formy odnoszą się do strony organizacyjnej i wychowania. Zawierają w sobie m.in. to wszystko, co dotyczy doboru uczestników i organizatorów, podziału ich na grupy, określanie miejsca i czasu spotkań<sup>94</sup>. W literaturze doradczej pod pojęciem formy pracy doradczej rozumie się organizację określonych działań oświatowych lub doradczych stanowiących pewną całość, wewnętrznie powiązanych i spójnych, np. zespoły PR, kluby 4-H, kurs kwalifikacyjny, szkolenia rolnicze itp.

Formy pracy doradczej, podobnie jak pozaszkolne formy edukacji zawodowej dorosłych można podzielić na: kursowe i poza kursowe.

Kursy są względnie szybkimi formami kształcenia, doksztalcania i doskonalenia w zawodach. Czas trwania zdobywania kwalifikacji i uprawnień zawodowych jest różny, przeciętnie od 30 do 600 i więcej godzin, w zależności od złożoności teoretycznej i praktycznej zawodu lub specjalności oraz od tego, jakie było zaawansowanie wcześniejsze kandydata do kształcenia. Na kursach uczestnicy mogą: przyuczać się do zawodu, zdobywać zawód na względnie wysokim poziomie, doksztalać się w posiadanym zawodzie na szczeblu niższym oraz doskonalić się w zawodzie na skutek zmian w technologii i organizacji pracy, względnie w innych elementach<sup>95</sup>.

Do form poza kursowych zaliczyć należy: zdobywanie tytułów kwalifikacyjnych na robotnika w zawodzie (egzaminy składane przez komisjami egzaminacyjnymi powoływanymi przez upoważnione do tego władze państwowe, głównie dla absolwentów zasadniczych szkół zawodowych i liceów zawodowych); zdobywanie tytułów kwalifikacyjnych na mistrza w zawodzie (egzaminy teoretyczne i praktyczne składane przez odpowiednimi komisjami, przy czym wymagania egzaminacyjne i skład komisji regulowane są odpowiednimi przepisami); konferencje, seminaria, sympozja o charakterze krajowym i międzynarodowym (stwarzane są warunki dla przedstawienia indywidualnych i zespołowych osiągnięć, wymiany myśli, przedstawienia projektów innowacyjnych itp.); studia podyplomowe organizowane przez szkoły wyższe i instytuty

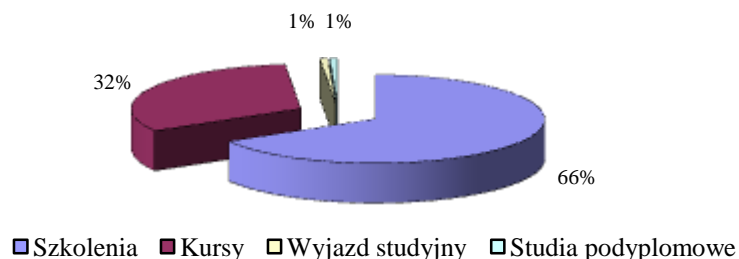
---

<sup>94</sup>St. Kaczor: Edukacja dorosłych a ich praca zawodowa i bezrobocie. [w:] Wprowadzenie do andragogiki, red. naukowa T. Wujek, Wydawnictwo Instytut Technologii Eksploatacji, Warszawa 1996, s. 132.

<sup>95</sup>Ibidem, s. 134.



naukowe (w formach stacjonarnych i niestacjonarnych umożliwiają one zdobywanie nowych lub podwyższanie posiadanych kwalifikacji i uprawnień).



Wykres 16. Uczestnictwo rolników zorganizowanych w grup producentów rolnych w różnych formach pracy doradczej

Źródło: badania własne.

Najbardziej popularną, organizowaną najczęściej przez ośrodki doradztwa rolniczego, formą doskonalenia zawodowego wśród rolników okazały się szkolenia, w których uczestniczyło 54% respondentów, 26% objętych badaniami rolników ukończyło kursy a tylko jedna osoba brała udział w wyjeździe studyjnym zagranicznym i jedna ukończyła studium podyplomowe.

## 4.2. Definicje i klasyfikacja metod pracy doradczej

Metodykę pracy instruktorskiej w rolnictwie pojmujemy dość szeroko - w pojęciu tym zawierają się nie tylko wskazania „jak” postępować, ażeby osiągnąć zamierzone cele, ale także same cele działania, zasady konstruowania programów i planów pracy, kryteria doboru środków i oceny wyników. Struktura metodyki pracy instruktorskiej obejmuje cały szereg węższych dziedzin, jak np. metodykę poradnictwa indywidualnego i grupowego, metodykę masowego szkolenia rolniczego, metodykę demonstracji itp.

Metoda w ujęciu upowszechniania wiedzy i postępu w rolnictwie jest to wypróbowany sposób pracy andragoga (nauczyciela, instruktora, doradcy) z rolnikiem, umożliwiający temu drugiemu osiągnięcie pożądaných kompetencji, tj. takich, których zakres i poziom pozwolą mu rozwiązywać społeczne i gospodarcze problemy (zadania), związane z prowadzeniem gospodarstwa rolniczego<sup>96</sup>. W poradnictwie rolniczym wykorzystywane są zarówno metody pracy doradczej mające charakter praktyczny – doświadczalny, jak też i metody pracy oświatowej. Profesor Cz. Maziarz pod pojęciem metody pracy doradczej rozumie sposób i środki oddziaływania doradcy na rolników w celu poinformowania ich o zasadach racjonalnego gospodarowania oraz nakłaniania do podejmowania optymalnych decyzji i efektywnego realizowania powziętych decyzji. Natomiast metody pracy oświatowej definiuje jako sposoby pracy nauczającego i

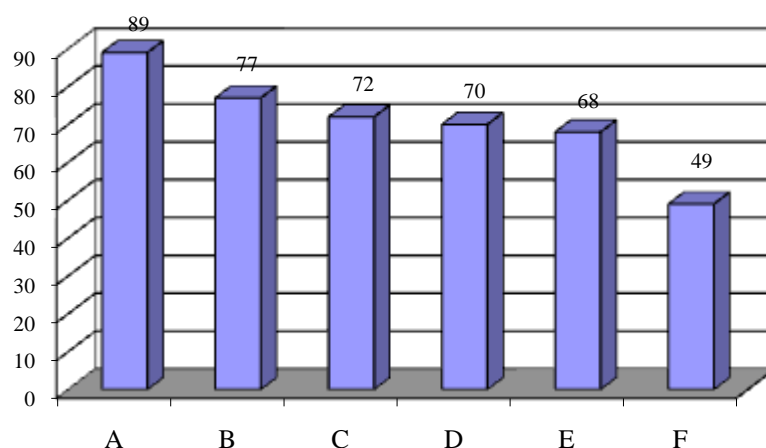
<sup>96</sup>Z.J. Przychodzeń: Zarys dydaktyki doskonalenia zawodowego w rolnictwie, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 1992, s. 88.

uczących się zastosowane świadomie i planowo dla osiągnięcia określonych celów nauczania, doskonalenia kwalifikacji, rozwijania zdolności i zainteresowań, pobudzania aktywności intelektualnej i społeczno - zawodowej<sup>97</sup>.

W grupie metod o charakterze praktyczno – doświadczalnym znajdują się porada, pokaz, demonstracja, lustracja. Są to te metody, które najczęściej stosowane są w praktyce doradczej. Natomiast metody pracy oświatowej dzielą się na: podające (wykład, praca z książką, opowiadanie, opis), poszukujące (dyskusja, pogadanka, praca w zespołach problemowych) i aktywizujące (sytuacyjna, incydentu, inscenizacji, „sesji pomysłowości”).

#### 4.2.1. Metody praktyczne w działalności doradczej

Do najczęściej wykorzystywanych w praktyce doradczej metod należą: współpraca z gospodarstwem przykładowym, pokaz rolniczy, targi i wystawy rolnicze, demonstracja rolnicza, wycieczki rolnicze i lustracja rolnicza.



Wykres 17. Najczęściej wykorzystywane przez doradców metody z grupy metod praktyczno – doświadczalnych w punktach (respondent oceniał metody w skali 6-1 punktów, gdzie 6 – wskazywało metodę najczęściej stosowaną przez doradcę, ..., 1 – metodę najrzadziej wykorzystywaną przez doradcę).

A - współpraca z gospodarstwem przykładowym, B - pokaz rolniczy, C - targi i wystawy rolnicze, D - demonstracja rolnicza, E - wycieczki rolnicze, F - lustracja rolnicza.

Źródło: badania własne.

Metodą, która zaczyna być coraz bardziej doceniana w praktycznej działalności doradczej jest współpraca z **gospodarstwem przykładowym**. Była ona najczęściej wykorzystywana przez doradców współpracujących z grupami producenckimi.

<sup>97</sup>Cz. Maziarz: Andragogika rolnicza. Wydawnictwo PWN, Warszawa 1977, s. 242.

Gospodarstwa przykładowe są to gospodarstwa, których właściciele współpracują w sposób ciągły i systematyczny z doradcami rolniczymi dążąc do tego, aby ich gospodarstwa mogły być obiektami wzorowymi, demonstrującymi pozostałym rolnikom, jak osiągnąć optymalne warunki produkcyjno – ekonomiczne. Są to najczęściej ogniska postępu rolniczego znajdujące wielu naśladowców wśród okolicznej ludności. Stanowią doskonałą bazę organizacyjno – dydaktyczną dla pracy doradczej będąc miejscem licznych pokazów, demonstracji czy lustracji. W opinii doradców jest to najbardziej skuteczna metoda oddziaływania edukacyjno – upowszechnieniowego.

Równie często stosowaną w doradztwie metodą jest **metoda pokazu rolniczego**. Pokaz, jako metoda doradcza umożliwia zdobycie wiadomości i kształtowanie umiejętności racjonalnego wykonywania czynności pojedynczych, nowych, nieznanych a skomplikowanych pod względem manualnym lub czynności znanych, ale dotąd wykonywanych błędnie. Najczęściej wymienia się dwie odmiany pokazu: pokaz przeprowadzany w rzeczywistych warunkach wykonywania danych czynności i pokaz przeprowadzany w warunkach doświadczalnych. W doradztwie mamy do czynienia z tą pierwszą odmianą pokazu gdyż jego celem jest uświadomienie uczestniczącym w nim rolnikom konieczności poznania danych zagadnień, poprawności ich wykonania do celów praktycznych. Większość pokazów przeprowadzanych jest w gospodarstwach rolników współpracujących z doradztwem. W przypadku rolników zorganizowanych w grupy producentów rolnych zasadne jest, aby tego typu zajęcia odbywały się w gospodarstwie jednego z członków grupy. Każdy pokaz powinien składać się z następujących etapów: 1/ przedstawienie zasadności takiego spotkania poprzez omówienie istoty przedmiotu pokazu i korzyści, jakie uczestnicy mogą uzyskać (przygotowanie uczestników do obserwowania pokazu), 2/ przeprowadzenie pokazu przy zachowaniu odpowiedniego tempa demonstrowanych czynności i jednoczesnym ich omawianiu, 3/ umożliwienie każdej uczestniczącej osobie wykonania tychże czynności w obecności instruktora, 4/ omówienie powtórne tych czynności ze wskazaniem rzeczywistych możliwości zastosowania ich w gospodarstwach. W trakcie pokazu doradca bądź instruktor na bieżąco powinien wyjaśniać wątpliwości i odpowiadać na zadawane pytania.

**Targi i wystawy rolnicze** stają się coraz bardziej doceniane zarówno przez producentów rolnych, którzy zmuszeni są do poszukiwania odbiorców na swoje produkty, jak i współpracujących z nimi doradców rolniczych. Im więcej uwagi producenci poświęcą potencjalnym odbiorcom tym łatwiej im będzie znaleźć nabywcę, który zaoferuje wyższą cenę i skłonny będzie do zawarcia z nim kontraktu. Grupy producentów rolnych tym bardziej powinny starać się dostosowywać produkcję do wymagań odbiorców i umieć ją korzystnie sprzedać. Targi rolnicze bardzo ułatwiają to zadanie i dlatego każda grupa producentów rolnych powinna starać się uczestniczyć w nich jak najczęściej. Jest to jednocześnie jedno ważniejszych źródeł informacji innowacyjnych ważnych dla tych producentów, którzy dążą do podnoszenia jakości ich produkcji.

W swojej działalności doradczej coraz częściej doradcy wykorzystują **wycieczkę**, która na równi z gospodarstwami przykładowymi uzyskała najwyższą ocenę pod względem jej skuteczności. Jest to metoda, która pozwala uczestnikom na zapoznanie się z takimi przedmiotami i zjawiskami, których poznanie na szkoleniu we wsi nie byłoby możliwe, stwarza możliwość porównania własnego gospodarstwa z innymi, umożliwia

praktyczne zapoznanie się z aktualnymi osiągnięciami nauki i praktyki rolniczej i co jest nie mniej ważne, umacnia więzi społeczne między ludźmi, umożliwia wymianę myśli oraz kształci wyobraźnię.

**Demonstracja rolnicza** jest szczególną, bardziej rozbudowaną odmianą pokazu rolniczego. Mimo, iż doradcy częściej wykorzystywali w swojej pracy pokaz to jednak demonstracja była przez nich znacznie lepiej oceniana pod względem skuteczności i widocznych efektów oddziaływania. Jest ona niestety znacznie trudniejsza w zastosowaniu zarówno od względem organizacyjnym, jak i finansowym. Jest również bardziej rozległa w czasie gdyż obejmuje cały cykl czynności np. uprawa i pielęgnacja truskawki. Głównym jej celem jest osiągnięcie konkretnego efektu, najczęściej produkcyjnego, w wyniku wprowadzenia określonych innowacji do dotychczasowego systemu gospodarowania. Demonstracja uwieńczona powodzeniem przynosi doradcom uznanie i prestiż w środowisku lokalnym i tym samym umożliwia im podejmowanie dalszej wszechstronnejszej działalności<sup>98</sup>. Aby demonstracja dostarczała argumentów na rzecz tej nowości i celowości wprowadzenia jej do gospodarstwa należy wykluczyć możliwość jej dyskwalifikacji. Dlatego musi być zakładana bardzo pieczołowicie, przy jednoczesnym zachowaniu zasady porównywalności tzn. poletko z uprawą nową powinno znajdować się nieopodal upraw tradycyjnych.

**Lustracja** jest metodą, która najrzadziej stosowana była w pracy doradczej. Była również najniżej ocenianą metodą pod względem skuteczności jej oddziaływania. Jej istotą są grupowe odwiedziny wybranego gospodarstwa. Bierze w niej udział najczęściej grupa rolników wraz z instruktorem w celu poznania całości gospodarstwa lub wybranego działu. Uczestnicy lustracji mają możliwość obejrzenia i zapoznania się z gospodarstwem i jego właścicielami. Szczególnie ważna jest rozmowa z gospodarzami i uzyskanie od nich informacji dotyczących lustrowanego gospodarstwa. Poznanie nowych i zazwyczaj dobrych wzorów, wymiana poglądów i krytyczna obserwacja to tylko niektóre z korzyści, jakie można osiągnąć dzięki tej metodzie. Należy podkreślić, że lustracja najczęściej stanowi pewien etap w procesie upowszechniania postępu, dlatego wybiera się gospodarstwa godne naśladowania, których właściciele są osobami otwartymi na współpracę, komunikatywnymi i postrzeganymi w środowisku lokalnym jako innowatorzy.

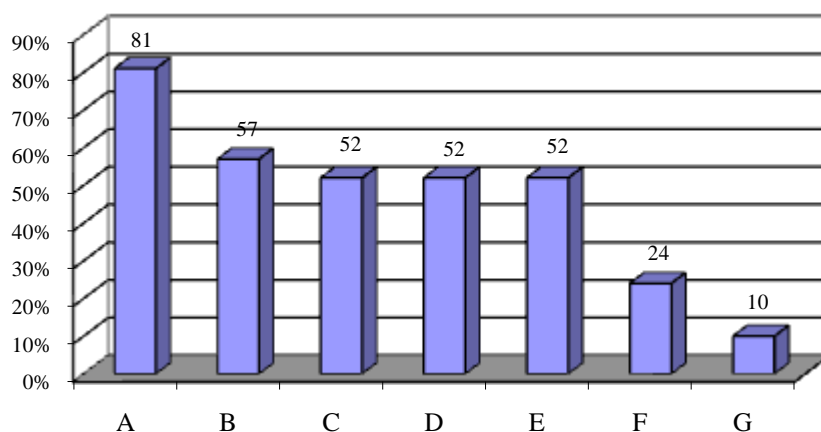
#### **4.2.1. Metody oświatowe w działalności doradczej**

Działalność doradcza jest działalnością o charakterze edukacyjnym, upowszechnieniowo – wdrożeniowym i informacyjnym, której wiodącym celem jest pomoc ludności rolniczej w rozpoznawaniu i rozwiązywaniu problemów wynikających z ich działalności produkcyjnej, jak też życia społecznego i rodzinnego. Prowadzenie działalności gospodarczej jest obecnie procesem bardzo skomplikowanym. Jeśli dzisiejszy producent chce dotrzymać kroku swoim rywalom krajowym i zagranicznym, w zapewnieniu sobie odpowiedniego standardu życiowego, to musi wykorzystywać racjonalnie nowe narzędzia i środki oraz zdobycze nauki, musi umieć produkować koncepcyjnie, być sprawnym organizatorem produkcji i myśleć kategoriami ekonomicznymi. Wszystko to wymaga od niego całego repertuaru nowych wiadomości i umiejętności, a także

---

<sup>98</sup>Z.J. Przychodzeń: Zarys ..., op. cit., s. 88.

odpowiedniej postawy zawodowej. Wymaga to także odwoływania się do pomocy specjalistów oraz instytucji gospodarczych, państwowych i samorządowych<sup>99</sup>. Ważną rolę w przekazywaniu nowych wiadomości i kształtowaniu niezbędnych umiejętności spełnia doradztwo rolnicze. Na uwagę zasługują oddziaływania edukacyjne realizowane głównie w formie szkoleń i kursów. Dlatego też obok metod praktyczno – doświadczalnych równolegle, w parze wykorzystywane są metody oświatowe. W dydaktyce doskonalenia zawodowego w rolnictwie powszechne są m.in. następujące grupy metod: 1/ podające, 2/ poszukujące, 3/ aktywizujące<sup>100</sup>.



Wykres 18. Metody pracy oświatowej najczęściej wykorzystywane w pracy doradców [%]

A – dyskusja, B – metoda sytuacyjna, C – pogadanka, D – wykład, E – metoda „burzy mózgów”, F – metoda inscenizacji, G – metoda incydentu

Źródło: badania własne.

**Metody podające** są to metody za pomocą, których uczeń (uczestnik) otrzymuje gotową do zapamiętania wiedzę. Nie wymaga ona dodatkowego przetwarzania w umyśle. Typowym przykładem jest wykład, który dla odwykłych od słuchania odbiorców jest trudną metodą wymagającą koncentracji uwagi. Doradcy rolniczy często korzystali z wykładu w pracy popularyzatorskiej i upowszechnieniowej. Spośród objętych badaniami doradców połowa z nich (52%) wykorzystywała w swojej pracy wykład. Według doradców jest to metoda skuteczna gdyż umożliwia dokładne przedstawienie całego zagadnienia, szczególnie jeżeli jest ono nowe dla uczestników zajęć. Dlatego często jest on wprowadzeniem przy różnych poczynaniach doradczych dla rolników.

<sup>99</sup>Cz. Maziarz: Systemy upowszechniania wiedzy i postępu w rolnictwie w wybranych krajach. Dział Wydawnictw SGGW, Warszawa 1972, s.17.

<sup>100</sup>Z.J. Przychodzeń: Zarys ..., op. cit., s. 88.

**Metody poszukujące** bazują na wiedzy częściowo posiadanej przez uczestników. W tej grupie metod jest dyskusja i jej liczne odmiany (np. w parach dyskusyjnych, panelowa, plenarna) oraz pogadanka. Wartość metodyczna tych metod polega na tym, że w toku dyskusji dochodzi się do nowych rozwiązań, wykorzystując wiedzę osób biorących udział w zajęciach. Szczególnie docenianą przez doradców metodą z tej grupy była dyskusja, aż 81% doradców wskazało ją jako metodę, którą najczęściej stosowali w swojej pracy. 43% doradców oceniło dyskusję jako metodę najskuteczniejszą w grupie metod oświatowych. W uzasadnieniu tej wysokiej oceny doradcy szczególnie podkreślali, że w trakcie dyskusji rolnicy dzielą się własnymi pomysłami i wybierają najbardziej optymalny sposób rozwiązania problemu. Umożliwia ona wymianę poglądów na dany temat i co najważniejsze, szczególnie w pracy z rolnikami zorganizowanymi w grupy producentów rolnych, stwarza możliwość aktywnego uczestnictwa w spotkaniu.

Często stosowana była również druga z metod poszukujących – pogadanka (52% doradców wskazało ją jako metodę najczęściej wykorzystywaną). Dzięki tej metodzie doradcy starają się posiadaną wiedzę przez uczestników spotkań uaktualnić, uzupełnić, posegregować i wyciągnąć nowe wnioski.

**Metody aktywizujące** pojawiły się stosunkowo niedawno, na początku bieżącego stulecia wraz z rozwojem przemysłu. Ich istota polega na tym, że cały ciężar rozwiązywania zagadnień przeniesiony jest z „nauczyciela - doradcy” na „ucznia - uczestnika” zajęć. Nauczyciel przyjmuje funkcję organizatora zajęć, rola jego ogranicza się do udzielania ewentualnych wyjaśnień. Metody te mają duże znaczenie w doskonaleniu się w zakresie podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów.

W tej grupie metod największą popularnością wśród doradców cieszyła się **metoda sytuacyjna** (case metod). Ponad połowa doradców (57%) najczęściej wykorzystywała ją w praktyce. Według doradców jest to metoda, która angażuje uczestników spotkania, daje możliwość czynnego udziału wszystkich w rozwiązywaniu określonego problemu. Polega ona na zespołowym omawianiu i rozwiązywaniu problemu, stanowiącego rzeczywistą sytuację, dotyczącą dziedziny produkcji (gospodarczej), bądź dziedziny stosunków międzyludzkich. W metodzie tej posługujemy się tekstami, zawierającymi opisy sytuacyjne (teksty te powinny być przekazane uczestnikom przed zajęciami). Opis sytuacyjny składa się - w odróżnieniu od opisu w metodzie incydentu - często z dodatkowych materiałów, którymi mogą być taśmy magnetofonowe, filmy, tabele statystyczne, protokoły zebrań itp.)<sup>101</sup>.

Odmianą metody sytuacyjnej jest **metoda incydentu** nazywana również metodą przypadków lub kazuś. Zamiast faktów starannie przygotowanych i podawanych uczącemu się do wiadomości, wprowadza się krótki opis zdarzenia. Mimo, że jest ona prosta w zastosowaniu to jednak nie była często stosowana przez doradców. Zaledwie 10% pytanym doradców doceniło ją i wykorzystywało w pracy.

**Metoda inscenizacji**, czyli grania ról (role playing) również nie była popularna wśród doradców. Tylko 24% z nich stosowało ją w swojej działalności doradczej. Szczególnie istotne ma to znaczenie w przypadku pracy doradczej w rolnikami zorganizowanymi w grupy producentów rolnych, ponieważ jest to metoda, która

---

<sup>101</sup>Z.J. Przychodzeń: *Metodyka warsztatów ćwiczeniowo instruktażowych w rolnictwie*. Wydawnictwo CDiEwR, Poznań 1994, s. 19.

pozwala na diagnozę i co ważniejsze zrozumienie problemów wynikających przede wszystkim ze specyfiki działalności grupowej. Metoda ta oceniana jest jako jedna z trudniejszych do przeprowadzenia w gronie osób dorosłych. W metodzie tej kilka lub kilkanaście osób inscenizuje zdarzenie, które stanowić będzie przedmiot dyskusji. Głównym celem takich zajęć jest zwiększenie aktywności uczestników przez ich emocjonalne i intelektualne zaangażowanie w rozwiązywaniu problemu z pozycji zainteresowanego a nie postronnego obserwatora.

Metodą, która przez doradców doceniana jest za źródło pomysłów możliwych do wykorzystania w praktyce jest **burza mózgów**. Polega ona na wysuwaniu problemów i rozwiązań w atmosferze całkowitej swobody. Wskazane jest, aby w grupie zajęciowej znajdowali się zarówno dyletanci w danej dziedzinie, jak i fachowcy (uczestnicy z dużym stażem pracy). Taki dobór uczestników zapewnia spontaniczność i oryginalność pomysłów wobec przedstawionego grupie zagadnienia. Po sesji wyłonionych pomysłów rozpoczyna się dyskusja. Przebiega ona wobec trafności i możliwości realizacji określonych pomysłów<sup>102</sup>.

### **4.3. Oczekiwane przez rolników formy pomocy ze strony doradztwa rolniczego**

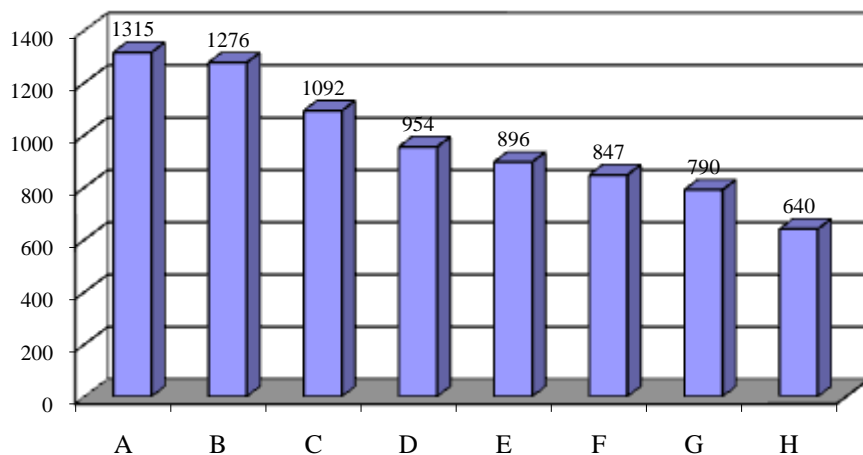
Praca doradcy polega na umiejętnym dostosowaniu wykorzystywanych metod pracy do rodzaju przekazywanych informacji oraz oczekiwań i preferencji w tym względzie, najbardziej zainteresowanych, czyli biorących udział w spotkaniach rolników. Poznanie potrzeb i oczekiwań rolników w tej kwestii może być więc ważną wskazówką pozwalającą usprawnić i uatrakcyjnić pracę doradców.

W doborze form i metod wykorzystywanych w doradztwie rolniczym należy brać pod uwagę opinię rolników. Dlatego też warto przedstawić krótką analizę oczekiwań rolników, co do form doradczych, w jakich najchętniej by uczestniczyli, jak też metod, jakie powinny być wykorzystywane w procesie doradczym.

Rolnikom postawiono pytanie: *Jakich form i metod doradczych oczekują ze strony doradztwa rolniczego?* W pytaniu wymieniono przykładowe formy i metody pracy doradczej, wykorzystywane przez doradców rolniczych, takie jak: szkolenia, kursy, porady indywidualne, wycieczki, literatura fachowa, targi rolnicze, wystawy specjalistyczne i kontakty z przedsiębiorcami prosząc jednocześnie o podanie również własnych propozycji. Każda osoba ułożyła listę według hierarchii potrzeb, przyporządkowując punkty od 1 do 10 (10 - najwyższa ocena, 1 – najniższa ocena). Odpowiedzi, jakie uzyskano na to pytanie przedstawione zostały na wykresie 19.

---

<sup>102</sup>Cz. Maziarz: Andragogika rolnicza. Wydawnictwo PWN, Warszawa 1977, s. 391.



Wykres 19. Oczekiwane formy pomocy ze strony doradztwa rolniczego (w punktach)  
 A – szkolenia, B – porady indywidualne, C – kursy, D – literatura fachowa, E – wycieczki, F – targi rolnicze, G – wystawy specjalistyczne, H – nawiązywanie kontaktów pomiędzy grupami a przedsiębiorstwami.  
 Źródło: badania własne.

Analizując wyniki prezentowane na wykresie 19 można z całą pewnością stwierdzić, że w chwili obecnej najpopularniejszą i zarazem najpotrzebniejszą formą doradczą są szkolenia i kursy. Zgłaszane zapotrzebowanie na te formy zdobywania informacji i zarazem kwalifikacji do pracy w gospodarstwie rolniczym (98,6% rolników chciało uczestniczyć w szkoleniach i 88,6% respondentów – w kursach) świadczy o tym, że potrzebę i gotowość do kształcenia odczuwa wciąż jeszcze dużo osób.

Duże zapotrzebowanie wśród rolników zorganizowanych w grupy producenckie zgłaszane było na porady indywidualne, które są podstawową metodą w pracy doradców rolniczych. Prawie wszyscy rolnicy, bo aż 97,3%, odczuwali potrzebę częstszych bezpośrednich kontaktów z doradcą rolniczym. Jednakże ograniczona liczebnie kadra doradcza nie jest w stanie sprostać tym oczekiwaniom. Mimo to wysoka pozycja bezpośrednich kontaktów rolników z doradcą rolniczym świadczy o solidności tych osób w przekazywaniu rzetelnych i sprawdzonych informacji pod względem ich przydatności praktycznej w gospodarstwach.

Rolnicy (87,9%) świadomi roli, jaką w każdej działalności gospodarczej odgrywa aktualna informacja zgłaszali również swoje oczekiwania w stosunku do ośrodków doradztwa rolniczego, aby te instytucje właśnie umożliwiały im stały kontakt z literaturą fachową.

Dużego znaczenia nabierają wycieczki, targi rolnicze i wystawy specjalistyczne. Są to te metody pracy doradczej, które stwarzają możliwość bezpośredniego kontaktu z innowacjami. Rolnicy zorganizowani w grupy producentów rolnych już nawet na początku swej współpracy często planują wspólne inwestycje,



które umożliwiłyby im zmniejszenie kosztów i wzrost jakości produkcji. Dlatego takim dużym zainteresowaniem cieszą się te metody (91,3% - rolników chciałoby częściej uczestniczyć w targach, 89,9% w wycieczkach i 88,6% w wystawach specjalistycznych). 73,2% rolników było zdania, że doradztwo rolnicze powinno wspomagać ich działalność poprzez m.in. nawiązywanie kontaktów handlowych z przedsiębiorstwami.

## **5. WSPÓLPRACA DORADCÓW Z ROLNIKAMI Z GRUP PRODUCENTÓW ROLNYCH**

Dotychczasowe badania nad integrowaniem się rolników w grupy producentów rolnych ukazały dużą rolę doradztwa rolniczego w stymulowaniu zespołowych działań rolników<sup>103</sup>. Wśród wielu czynników wyznaczających powstawanie i funkcjonowanie grup producentów rolnych znaczące miejsce i rola wyznaczone zostały doradztwu rolniczemu. Jego duża rola ujawnia się szczególnie na etapie tworzenia grup producentów rolnych poprzez takie działania, jak: inspirowanie rolników do zespołowych działań, przekonywanie, informowanie, przygotowywanie intelektualne w ramach różnych form działalności edukacyjnej i doradczej. Tego typu oddziaływania są szczególnie istotne w sytuacji niewielkiego jeszcze zainteresowania polskich rolników integrowaniem się w organizacje producenckie (na słabe zainteresowanie rolników integracją w grupy producentów rolnych wskazało 71% doradców), chociaż doświadczenia innych krajów, a także pozytywne przykłady funkcjonujących już w Polsce grup producentów rolnych wskazują na wielorakie korzyści tego typu działań zespołowych. Przyczyn zbyt powolnego rozwoju organizacji producenckich w Polsce należy upatrywać m. in. w braku pozytywnych doświadczeń w przeszłości i w związku z tym niskiej akceptacji tego rodzaju działań w środowisku wiejskim, niechęci do ograniczania swobody w podejmowaniu decyzji, braku uświadomienia konieczności zmian w dotychczasowych sposobach gospodarowania, niskim poziomie wykształcenia ludności rolniczej. Dlatego tak ważne są oddziaływania, mające na celu przełamywanie oporów i barier natury psychologicznej, u postaw których leżą ukształtowane latami stereotypy myślenia i działania, obawa przed ryzykiem, brak akceptacji rozwiązań o charakterze innowacyjnym. Niemniej doradztwo odgrywa ważną rolę jako czynnik wspierający funkcjonowanie i rozwój powstałych już grup producentów rolnych.

W dalszej analizie uwzględniono więc dwa etapy współpracy doradztwa rolniczego z rolnikami. Pierwszy to oddziaływanie doradztwa na etapie tworzenia grup producentów rolnych, drugi – na etapie funkcjonowania tychże grup.

### **5.1. Współpraca doradców z rolnikami na etapie tworzenia grup producentów rolnych**

Okres powoływania badanych grup producentów rolnych był zróżnicowany. Najwcześniej, bo w 1995 r. utworzono (już nieistniejące w okresie badań) Zrzeszenie Producentów Owoców „Podlasie” oraz Stowarzyszenie Gorzowskich Sadowników i Warzywników; najpóźniej, tj. w 2004 r. Zrzeszenie Producentów Owoców i Warzyw „Ogrodnik” (lubelskie) – jedną z najmniej licznych badanych grup.

---

<sup>103</sup> Zob.: Parzonko A. J.: Rola doradztwa w rozwoju rolniczych grup producenckich, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2006.

Tabela 12. Inicjatorzy powstania badanych grup producentów rolnych

Wyszczególnienie	TYP I	TYP II	TYP III
Liczba badanych rolników	66	32	52
Odsetek badanych wskazujących na osoby inicjujące postanie grup:			
▪ Prezes	59,0	31,0	46,0
▪ Wspólna decyzja producentów	33,3	19,0	2,0
▪ Pracownicy ODR	13,6	38,0	38,0
▪ Przemysł rolno – spożywczy i firmy handlowe	-	3,0	12,0

Zródło: badania własne.

Najczęściej z inicjatywą utworzenia grupy producentów rolnych występowała osoba wybierana przez producentów na prezesa grupy. Ważną rolę w inicjowaniu zespołowych działań odgrywali też doradcy ODR (szczególnie w II i III typie grup).

Ponad 33% badanych z grup najliczniejszych wskazywało, iż utworzenie grupy nastąpiło w wyniku wspólnie podjętej decyzji producentów. Świadczy to o umiejętności pracy w zespole i umiejętności wspólnego podejmowania decyzji, co w przypadku działalności zespołowej ma szczególne znaczenie i niewątpliwie wpływa na dalsze funkcjonowanie i rozwój grupy. Wydaje się, iż umiejętności tych zabrakło rolnikom z grup już rozwiązanych (tylko 2 z nich wskazało na wspólne podejmowanie decyzji o utworzeniu grupy), co w konsekwencji doprowadziło do rozpadu grupy. Należy nadmienić, iż wszystkie osoby wskazane przez badanych jako inicjatorzy utworzenia grupy współpracowały i na bieżąco współpracują z ośrodkami doradztwa rolniczego. Posiadają cechy osobowościowe predestynujące ich do roli inicjatorów, a także doświadczenie w pracy zespołowej (szczególnie z grup najliczniejszych i najmniej licznych).

Inicjatywa utworzenia grupy producentów rolnych, podyktowana też była problemami ze zbytem produktów rolnych, z jakimi spotykali się wskazani rolnicy (inicjatorzy). Wydaje się, iż w tym należy głównie upatrywać wyzwolenia ich aktywności na rzecz podjęcia działalności zespołowej, zaś wieloletnia współpraca z ośrodkami doradztwa rolniczego ukazała możliwości oraz potrzebę wspólnego działania, stanowiąc inspirację do podejmowanych inicjatyw.

Większość rolników – inicjatorów utworzenia grup producentów rolnych pełniła funkcje nieformalnych liderów wiejskich. Wskazało na to 86,4% rolników z grup najliczniejszych, 78% z grup najmniej licznych i tylko 52% z grup już rozwiązanych. Powyższe dane świadczą o znacznej roli liderów wiejskich w podejmowaniu i trwałości działań zespołowych.

Nie bez znaczenia na etapie tworzenia grup producentów rolnych była też dotychczasowa współpraca rolników w ramach kółek rolniczych (33,3% z grup TYPU I, 38% - TYPU II i 58% - TYPU III), a także mniej już licznie w kołach gospodyń wiejskich, kółkach maszynowych, organizacjach religijnych.

Większość badanych rolników już znacznie wcześniej korzystała z pomocy doradczej w rozwiązywaniu wielu problemów z funkcjonowaniem gospodarstw rolnych na co wskazują dane przedstawione w tabeli 13.

Tabela 13. Korzystanie rolników z usług doradczych przed utworzeniem grupy [%]

Rodzaje i formy doradztwa	TYP I	TYP II	TYP III
Szkolenia	28,8	57,1	42,9
Doradztwo indywidualne	35,6	21,4	42,9
Doradztwo technologiczne	33,9	21,4	14,3
Doradztwo ekonomiczne	25,4	35,7	-
Doradztwo kredytowe	10,2	-	12,2
Doradztwo prawne	3,4	7,1	-
Dostęp do literatury	1,7	-	-
Ogółem korzystających			
Liczba	59	22	49
%	89,4	68,8	94,2

Źródło: badania własne.

Dane zawarte w tabeli 13 wskazują, iż rolnicy korzystali z kilku rodzajów doradztwa, najczęściej było to doradztwo ogólne, technologiczne i ekonomiczne. Z tego ostatniego rodzaju doradztwa (ekonomicznego) nie korzystali jedynie członkowie grup już rozwiązanych, co wskazywać może na ważne jego znaczenie nie tylko na etapie tworzenia grupy ale także dla zachowania trwałości grupy i jej rozwoju.

Ważne miejsce w doradztwie rolniczym zajmuje działalność edukacyjna i informacyjna. Już od połowy lat 90. wszystkie ośrodki doradztwa rolniczego, podjęły szeroko zakrojoną działalność informacyjną i szkoleniową upowszechniającą problematykę funkcjonowania grup producentów rolnych. Jej celem było ukazanie potrzeby i możliwości integrowania się rolników. Służyły temu organizowane na szczeblu wsi i gmin spotkania informacyjne ukazujące korzyści ze wspólnego działania, a tym samym zachęcające do integrowania się.

Tabela 14. Działania doradcze na etapie powstawania grupy producentów rolnych [%]

Rodzaje działań doradczych	TYP I	TYP II	TYP III
Przekonywanie rolników do integrowania się w grupy producenckie	33,3	31,3	59,3
Ukazywanie korzyści ze wspólnej sprzedaży	15,2	18,8	11,1
Ukazywanie korzyści ze wspólnego rozwiązywania problemów	15,2	6,2	3,7
Pomoc organizacyjna w zakładaniu grupy	27,3	12,5	22,2

Źródło: badania własne.

Dane zawarte w tabeli 14 wskazują, iż konkretna pomoc organizacyjna związana z tworzeniem grupy poprzedzona została głębszym oddziaływaniem intelektualnym na sferę postaw i przekonań rolników. Ta sfera oddziaływań ma wymiar psychologiczny i jest znacznie trudniejsza do urzeczywistnienia się. Fakt utworzenia badanych grup producentów rolnych przemawia jednakże za skutecznością tych działań.

Równie skuteczna i wysoko oceniana przez rolników jest pomoc doradcza w rozwiązywaniu problemów natury organizacyjno – prawnej występujących na etapie tworzenia grupy.

Tabela 15. Rodzaje problemów występujących na etapie tworzenia grupy [%]

Rodzaje problemów	TYP I	TYP II	TYP III
Organizacyjno – administracyjne	30,3	22,0	19,0
Wybór formy organizacyjno – prawnej	10,6	6,0	8,0
Problemy z rejestracją w UW	4,5	19,0	-
Zbyt duża liczba członków	9,1	3,0	-
Brak lojalności członków	3,0	-	6,0
Inne	9,1	59,0	35,0

Źródło: badania własne.

Obok problemów natury organizacyjno – administracyjnej i prawnej (te problemy w najniższym stopniu występowały w grupach już rozwiązanych, a być może nie były one w należyтым stopniu uświadomione) badani wskazywali również na zbyt dużą liczbę członków grupy (szczególnie w grupach najliczniejszych) oraz brak lojalności, który ujawnił się już na etapie tworzenia grupy. Na ten ostatni problem wskazywali głównie rolnicy z grup rozwiązanych, co pozwala sądzić iż był on niemożliwy do pokonania, a nawet jak wskazują wyniki badań pogłębił się w okresie funkcjonowania grupy i przyczynił się do tak krótkiego cyklu życia grupy.

Większość zaistniałych problemów możliwa była do rozwiązania przy wsparciu ze strony doradców rolniczych. Świadczy o tym wysoka ocena pomocy udzielonej przez doradców na etapie tworzenia grupy co przedstawiono w tabeli 16.

Tabela 16. Ocena pomocy udzielanej przez doradców na etapie tworzenia grupy [%]

Skala ocen	TYP I	TYP II	TYP III
Bardzo dobra	71,9	28,1	42,3
Dobra	17,2	28,1	25,0
Średnia	10,9	18,8	13,5
Słaba	-	12,5	7,7
Negatywna	-	9,4	-

Źródło: badania własne.

Ocena ta, chociaż wysoka zróżnicowana jest w trzech rodzajach grup. Szczególnie wysoko na tym etapie oceniają pomoc doradcą rolnicy z grup najliczniejszych, w dalszej kolejności z grup już rozwiązanych. W tym drugim rodzaju grup przyczyn można upatrywać w niewielkim doświadczeniu zawodowym doradców, bowiem 38% z nich to osoby w wieku do 35 lat.

Niezrozumiała jest natomiast tak niska ocena pomocy doradczej przez rolników grup TYPU II. Znalazła ona potwierdzenie także na dalszym etapie badań.

Na powstawanie grup producentów rolnych a także dalszy ich rozwój niewątpliwie wpływa stosunek społeczności lokalnych do działań zespołowych. Tylko 15% rolników z grup rozwiązanych wskazało na dobrą atmosferę do współpracy we wsi. Wydaje się, iż w tym również należy upatrywać przyczyn zaprzestania działalności zespołowej obok wspomnianych wcześniej problemów, tj. braku miejscowego lidera oraz braku lojalności członków grup.

## 5.2. Współpraca doradców z rolnikami na etapie funkcjonowania i rozwoju grupy producentów rolnych

Działania doradcze na rzecz wspierania zespołowych form współpracy rolników w ramach grup producentów rolnych zróżnicowane są na obu wyodrębnionych w badaniach etapach, tj. integrowania się rolników w grupy (etap przeddecyzyjny) i na etapie funkcjonowania i rozwoju powstałych już grup.

Na etapie planowania i zawiązywania się grupy producentów rolnych nasilone działania doradcze sprowadzały się do propagowania idei wspólnego działania, inspirowania do działań zespołowych, pomocy w wyborze formy prawno – organizacyjnej i pomocy w przygotowaniu niezbędnych do rejestracji grup dokumentów itp. Drugi etap współpracy, rozpoczynający się wraz z utworzeniem i zarejestrowaniem grupy producentów rolnych wyznaczał nowe zadania dla doradztwa. Pomoc doradztwa na tym etapie ukierunkowana była na: wyznaczanie celów działania grupy, opracowywanie programów działania, pomocy w rozwiązywaniu bieżących problemów, przekazywaniu bieżących informacji, doradztwie technologicznym i ekonomicznym. Pomoc ta udzielana była w trakcie odbywających się z udziałem doradców spotkań poszczególnych grup, a także indywidualnych kontaktów rolników z doradcą. Częstotliwość tych kontaktów była zróżnicowana w trzech analizowanych typach grup. Wskazują na to dane zawarte w tabeli 17.

Tabela 17. Częstotliwość kontaktów członków grup producentów rolnych z doradcą [%]

Częstotliwość kontaktów	TYP I	TYP II	TYP III
W miarę potrzeb	53,2	37,5	39,1
1 raz/tydzień	3,2	4,2	4,3
1 raz/miesiąc	16,1	37,5	19,6
2 razy/miesiąc	-	-	32,6
1 raz/2 miesiące	14,5	8,3	8,2
1 raz/rok	12,9	12,5	8,2

Źródło: badania własne.

Najczęściej kontakty rolników z doradcą miały miejsce w miarę zaistniałych potrzeb (najczęściej w grupach najliczniejszych) oraz cyklicznie 1 raz w miesiącu (najwięcej wskazań w grupach najmniej licznych). W grupach już rozwiązanych dochodziło do nich przeciętnie dwa razy w miesiącu.

95,5% rolników z grup TYPU I; 66% z grup TYPU II, 67% z grup TYPU III wskazało, iż doradcy systematycznie uczestniczą w spotkaniach grup.

Skala i charakter pomocy zróżnicowane były w trzech analizowanych typach grup. Jak wskazują dane zawarte w tabeli 18 największą pomoc uzyskiwali rolnicy z grup najliczniejszych, w których na pierwszy plan wysunęły się porady dotyczące technologii produkcji, doradztwo prawno – organizacyjne oraz pomoc w rozwiązywaniu bieżących problemów jakie występowały w trakcie funkcjonowania grupy.

Tabela 18. Charakter pomocy doradczej udzielanej w trakcie spotkań grup producentów rolnych [%]

Charakter pomocy	TYP I	TYP II	TYP III
Pomoc w rozwiązywaniu bieżących problemów	33,3	28,6	20,0
Porady technologiczne	42,8	28,6	2,9
Porady prawno – organizacyjne	30,2	33,3	2,9
Przekazywanie bieżących informacji	9,5	-	40,0
Pośrednictwo w kontaktach handlowych	4,8	-	2,9
Pomoc w pozyskiwaniu środków z funduszy UE	-	-	8,6

Źródło: badania własne.

Objęci badaniami doradcy wskazywali, iż do przykładowych sytuacji problemowych rozwiązanych z ich udziałem należą m.in.: nawiązywanie kontaktów z innymi organizacjami producenckimi w celu współpracy na rynku, prowadzenie negocjacji z odbiorcami produktów rolnych. Wskazywali też na świadczenie pomocy w opracowywaniu rocznych programów działania grupy oraz w prowadzeniu bieżącej dokumentacji.

Głównym ich zadaniem, jak podkreślali, jest edukacyjne oddziaływanie na sferę wiadomości i umiejętności członków grup poprzez organizowanie i realizację różnego rodzaju szkoleń rolniczych. Akcentowali też duże znaczenie metod praktycznych i konkretnego przykładu, a głównie oddziaływanie poprzez sieć funkcjonujących gospodarstw przykładowych współpracujących z ośrodkami doradztwa rolniczego.

Warto w tym miejscu wskazać na tematykę szkoleń, w jakich najchętniej uczestniczyliby rolnicy z grup producentów rolnych nadal funkcjonujących.

Tabela 19. Tematyka szkoleń, w których najchętniej uczestniczyliby badani rolnicy [%]

Pożądana tematyka szkoleń	TYP I	TYP II
Zagadnienia technologiczne	63,2	62,5
Pozyskiwanie funduszy z UE	36,8	25,0
Programy pomocowe dla grup producenckich	15,8	6,3
Organizacja i badanie rynku	22,8	9,4
Dodatkowe, pozarolnicze źródła dochodu	7,0	9,4
Zagadnienia ekonomiczne	-	15,6
Zagadnienia prawne	-	12,5

Źródło: badania własne.

Na plan pierwszy zdecydowanie wysuwa się tematyka dotycząca technologii produkcji. Dominuje ona również w dotychczas organizowanych przez doradców szkoleniach. Dużym zainteresowaniem cieszą się także zagadnienia z zakresu pozyskiwania środków finansowych z funduszy UE oraz krajowych programów pomocy dla organizacji producentów rolnych. Organizacja i badanie rynku to kolejna tematyka wykazywana przez badanych rolników. Zawarte w tabeli 19 obszary zainteresowań rolników wskazują na kształtowanie się potrzeb oświatowych członków grup

producentów rolnych. Są one istotne dla planowania i programowania działalności edukacyjnej przez ośrodki doradztwa rolniczego.

Najmniejszą pomoc ze strony doradztwa uzyskiwali rolnicy z grup, które nie przetrwały próby czasu i zaprzestały swojej działalności. W tych grupach pomoc doradczą sprowadzała się głównie do przekazywania bieżących informacji rynkowych i technologicznych. Jak wykazała praktyka, pomoc ta okazała się niewystarczająca dla rozwoju grupy, a nawet jej utrzymania się na rynku. Rolnicy z tych grup odczuwali też w najmniejszym stopniu potrzebę korzystania z pomocy świadczonej przez innych specjalistów – doradców spoza ODR, co ilustruje tabela 20.

Tabela 20. Korzystanie z innych rodzajów doradztwa [%]

Rodzaje doradztwa	TYP I	TYP II	TYP III
Doradztwo prawne	45,5	40,6	30,8
Doradztwo handlowe	18,2	6,3	19,3
Doradztwo służb branżowych	4,5	18,8	5,8
Doradztwo służb surowcowych	6,1	9,4	9,6
Doradztwo podatkowe	3,0	-	-

Źródło: badania własne.

Najczęściej członkowie grup producentów rolnych zmuszeni byli do korzystania z doradztwa prawnego oraz handlowego. Jako powód poszukiwania pomocy ze strony specjalistów – doradców podawali: problemy ze zbytem produktów rolnych, potrzebę uzyskania dodatkowych specjalistycznych informacji, pomoc prawna przy zakupie ziemi, budowa budynków inwentarskich, rozpoczęcie działalności gospodarczej na własny rachunek.

Tabela 21. Najczęściej poszukiwane przez badanych rolników informacje [%]

Rodzaje poszukiwanych informacji	TYP I	TYP II	TYP III
Rynkowe	98,5	93,8	98,0
w tym: często i bardzo często	56,9	63,4	71,0
Prawne	98,5	78,1	90,0
w tym: często i bardzo często	40,0	40,0	43,0
Finansowe	97,0	81,3	88,0
w tym: często i bardzo często	35,9	38,4	31,0
Technologiczne	98,5	84,4	90,0
w tym: często i bardzo często	41,6	55,0	52,0
Dotyczące UE	98,5	75,0	92,0
w tym: często i bardzo często	43,1	12,5	34,0

Źródło: badania własne.

Zawarte w tabeli 21 dane wskazują, iż w analizowanych trzech typach grup nie występują istotniejsze różnice w rodzajach poszukiwanych informacji. Różnice te dają się zauważyć natomiast w częstotliwości korzystania z różnych źródeł informacji.



Tabela 22. Najczęściej wykorzystywane źródła informacji [%]

Źródła informacji	TYP I	TYP II	TYP III
Telewizja	100,0	81,3	94,0
w tym: często i bardzo często	43,9	34,6	37,0
Prasa	100,0	96,9	94,0
w tym: często i bardzo często	24,2	54,9	49,0
Radio	100,0	75,0	87,0
w tym: często i bardzo często	19,7	37,5	38,0
Doradcy	98,5	78,1	92,0
w tym: często i bardzo często	56,9	60,0	63,0
Sąsiedzi	97,0	59,4	88,0
w tym: często i bardzo często	53,2	5,3	22,0
Urząd gminy	68,2	53,1	87,0
w tym: często i bardzo często	15,5	41,2	18,0
Inne	15,2	3,1	13,0

Źródło: badania własne.

Chociaż przeważająca większość badanych rolników wskazuje zarówno na pozalokalne, jak i lokalne źródła informacji to dla grup najliczniejszych największego znaczenia nabierają środki komunikowania masowego (korzystają z nich wszyscy rolnicy z tych grup). Pod względem częstotliwości korzystania z nich ustępują one jednakże źródłom bezpośrednim tj. doradcom i sąsiadom. Środki komunikowania masowego są również ważnym źródłem informacji dla obu pozostałych typów grup. Ta duża ranga środków komunikowania masowego jako źródła informacji wynika zapewne z ich pierwszoplanowej funkcji tj. popularyzacji wiedzy i informacji. Wyższy od przeciętnego dla ludności rolniczej poziom wykształcenia całej badanej populacji umożliwia ponad to rolnikom wykorzystywanie zdobytych tą drogą informacji w podejmowaniu decyzji.

W grupach już rozwiązanych (TYP III) niemal równorzędnym źródłem są kontakty bezpośrednie z doradcami, sąsiadami i pracownikami urzędów gmin. Te źródła informacji wykorzystują z kolei najrzadziej rolnicy z grup najmniej licznych. Oni też są najbardziej krytyczni w swoich ocenach dotyczących działalności informacyjnej ośrodków doradztwa rolniczego, co ilustruje tabela 23.

Tabela 23. Ocena działalności informacyjnej ośrodków doradztwa rolniczego w opinii badanych [%]

Skala ocen	TYP I	TYP II	TYP III
Bardzo dobra	36,4	15,6	25,0
Dobra	53,0	85,0	56,0
Dostateczna	7,6	34,4	13,0
Niewystarczająca	3,0	12,5	-
Negatywna	-	9,4	-

Źródło: badania własne.

W pięciostopniowej skali ocen, tylko 40,6% badanych z tych grup oceniło działalność informacyjną jako dobrze i bardzo dobrze, podczas gdy w grupach TYPU I – 89,4%, zaś w grupach TYPU III – 81,0%. Najwyżej oceniona została działalność informacyjna ośrodków doradztwa rolniczego przez członków grup najliczniejszych.

Podobną prawidłowość daje się zauważyć w ocenie całokształtu pomocy udzielanej przez doradców rolniczych członkom grup producentów rolnych oraz w ocenie przygotowania doradców do pracy z grupą. Na pytanie zawarte w kwestionariuszu wywiadu – czy pomoc świadczona przez doradców ODR jest wystarczająca, pozytywnej odpowiedzi udzieliło 92,4% rolników z I typu grup; 69,2% z III typu i tylko 56,3% z grup najmniej licznych.

Tabela 24. Ocena pomocy udzielanej przez doradców ODR w opinii rolników [%]

Skala ocen	TYP I		TYP II		TYP III	
	A	B	A	B	A	B
Bardzo dobra	71,9	40,9	28,1	18,8	42,3	11,5
Dobra	17,2	50,0	28,1	34,4	25,0	23,1
Dostateczna	10,9	7,6	18,8	28,1	13,5	26,9
Niewystarczająca	-	1,5	12,5	15,6	7,7	5,8
Negatywna	-	-	9,4	3,1	-	-

A – ocena na etapie tworzenia grup

B – ocena na etapie funkcjonowania grup

Źródło: badania własne.

Zdecydowanie lepiej oceniają rolnicy wszystkich typów analizowanych grup pomoc doradców ODR na etapie tworzenia grupy, aniżeli w trakcie jej funkcjonowania. Największe różnice w ocenie ujawniły się w grupach już rozwiązanych, w których pomoc doradcą jako bardzo dobrą i dobrą oceniło 67,3% rolników na etapie tworzenia grupy, a tylko 34,6% na etapie jej funkcjonowania. Wydaje się, iż jest to jedna z ważnych obok wcześniej wskazanych przyczyn rozwiązania tych grup. Opinie doradców na temat pomocy udzielanej rolnikom z grup producentów rolnych znacznie odbiegają od opinii rolników. O ile w grupach najliczniejszych rolnicy wyżej ocenili wsparcie ze strony doradztwa aniżeli sami doradcy, to w obu pozostałych typach grup na pytanie w kwestionariuszu wywiadu – czy według Pana/i grupy producentów rolnych uzyskują wystarczające wsparcie ze strony ODR odpowiedzi pozytywnej udzieliło 80,0% doradców opiekujących się II typem grup i wszyscy doradcy opiekujący się grupami, które w momencie badań zaprzestały już swojej działalności. Ta wysoka samoocena doradców jest niepokojąca, wskazuje bowiem na brak uświadomienia sobie skali i zakresu potrzeb doradczych członków grup, a także skali i zakresu oczekiwanej przez nich pomocy ze strony doradztwa rolniczego.

Badani rolnicy równie krytyczni są w ocenie przygotowania doradców do pracy z grupami producentów rolnych. Największy odsetek rolników oceniło przygotowanie doradców jako bardzo dobre i dobre z grup najliczniejszych. Najbardziej krytyczni w ocenie byli rolnicy z grup najmniej licznych.

Tabela 25. Ocena przygotowania doradcy do pracy z grupą producentów rolnych w opinii badanych rolników [%]

Skala ocen	TYP I	TYP II	TYP III
Bardzo dobra	27,3	9,4	17,0
Dobra	60,6	46,9	42,0
Dostateczna	7,6	21,9	21,0
Niewystarczająca	1,5	12,5	8,0
Negatywna	-	6,3	-

Źródło: badania własne.

Jeszcze bardziej krytyczni w ocenie swojego przygotowania do współpracy z grupą producentów rolnych są sami doradcy. Spośród badanej populacji doradców tylko 37% opiekujących się I i III typem grup oceniło swoje przygotowanie jako wystarczające, zaś tylko 20% opiekujących się grupami II typu.

Jest to ważne wskazanie, a zarazem wyznanie pod adresem ośrodków doradztwa rolniczego, które więcej miejsca powinny poświęcać doskonaleniu zawodowemu doradców z zakresu ich współpracy z grupami producentów rolnych. Należy mieć nadzieję, iż sytuacja pod względem przygotowania doradców do współpracy z grupami producentów rolnych ulegnie korzystnym zmianom. Realizowany bowiem w latach 2003 – 2004 projekt bliźniaczy pod nazwą Krajowy System Doradztwa Rolniczego (Umowę bliźniaczą podpisali ze strony polskiej Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, ze strony państw członkowskich UE – SAC/NI-CO/ EFRA/TEAGASC –brytyjsko – irlandzkie konsorcjum), którego celem było wykorzystanie doświadczeń krajów partnerskich w dostosowaniu polskiego doradztwa rolniczego do udzielania pomocy doradczej po akcesji Polski do UE, uwzględniał sieć komponentów, zaś w ramach komponentu 2 „Opracowanie programu doradztwa” wyróżniono m.in. grupę roboczą do wspierania rozwoju grup producentów rolnych. Celem działania grupy roboczej było przygotowanie programu podwyższenia kwalifikacji zawodowych doradców oraz przygotowanie materiałów szkoleniowych z zakresu wspierania rozwoju grup producentów rolnych. Materiały te obejmują obowiązujące ustawodawstwo polskie oraz regulacje prawne dotyczące funkcjonowania grup producentów rolnych w warunkach akcesji z UE. Mogą być one wykorzystywane nie tylko przez doradców, ale także liderów i członków grup producentów rolnych.

W badaniach starano się też dokonać diagnozy zagrożeń dla istnienia i rozwoju grup producentów rolnych. Wyniki badań wskazują, iż zagrożenia te istnieją zarówno wewnątrz grupy jak i w jej otoczeniu zewnętrznym.

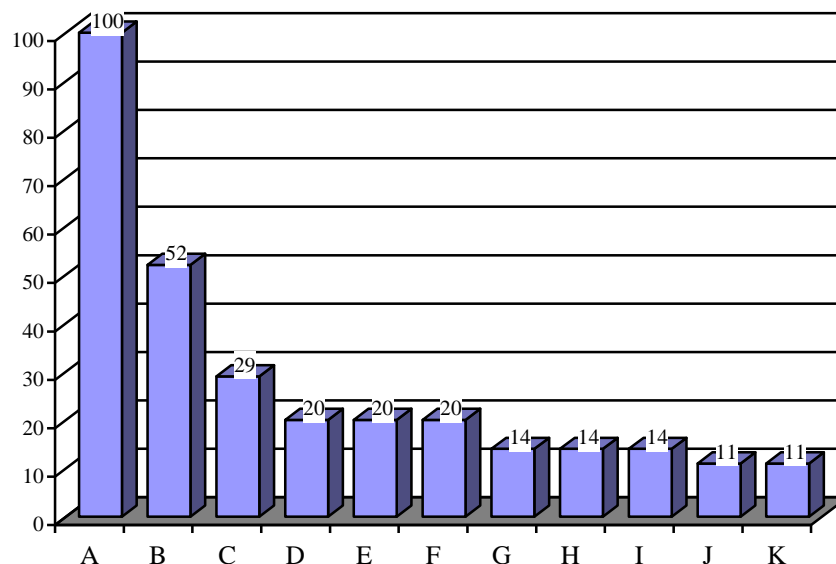
Tabela 26. Zagrożenia dla istnienia i rozwoju grupy w opinii rolników [%]

Rodzaje zagrożeń	TYP I	TYP II
Zagrożenia istniejące wewnątrz grup		
Brak lojalności w grupie	50,0	20,0
Brak widocznych efektów finansowych	25,0	20,0
Małe zaangażowanie członków	22,7	9,4
Brak zrozumienia celów grupy	12,1	15,6
Rywalizacja w grupie	-	45,0
Niejednolita jakość produkcji	12,5	-
Duża liczebność grupy	10,6	-
Zagrożenia zewnętrzne		
Niekorzystna polityka państwa	16,7	6,3
Zbyt mała pomoc z budżetu	36,4	15,4
Biurokracja	13,6	61,5
Konkurencja innych grup	9,1	16,4
Niestabilność rynku	31,6	-

Źródło: badania własne.

Dane zawarte w tabeli 26 wskazują, iż większość zagrożeń dla istnienia i rozwoju grup producentów rolnych istnieje wewnątrz grup. Do najczęściej wymienianych w obu typach analizowanych grup należą: brak lojalności w grupie, brak widocznych efektów finansowych oraz słabe zaangażowanie członków grup. W grupach TYPU II poważnym zagrożeniem była też rywalizacja w grupie.

Badani doradcy wskazują na podobne jak i rolnicy zagrożenia dla istnienia i rozwoju grup producenckich. Główne zagrożenia upatrują w słabym zaangażowaniu członków grup w ich rozwój oraz brak lojalności w grupie. W opiniach doradców pojawiło się też istotne zagrożenie (nie wymieniane przez rolników), jakim jest brak umiejętności kierowniczych liderów grup, którzy zaczynają działać jako pośrednicy z myślą o własnych korzyściach finansowych.



Wykres 20. Zagrożenia dla istnienia i rozwoju grupy w opinii doradców [%]

A - małe zaangażowanie członków i brak lojalności, B - niekorzystna polityka podatkowa, C - brak umiejętności kierowniczych lidera, D - brak wymiernych korzyści, E - ujawnienie się różnych oczekiwań i interesów, F - brak preferencji odbiorców dla produktów grup producenckich, G - słaby przepływ informacji, H - brak własnych funduszy, I - niestabilność rynku, J - mała skala produkcji, K - brak wsparcia grup ze strony samorządów i Państwa

Wydaje się, iż zagrożenia te mogą być w dużym stopniu zniwelowane przez oddziaływania edukacyjne ze strony doradztwa rolniczego. Mamy tu na myśli głównie oddziaływanie o charakterze kształcącym i wychowawczym zarówno wśród liderów grup, jak i rolników – członków grup producenckich. W odniesieniu do członków grup chodzi głównie o ich aktywizowanie do wzajemnej współpracy. Dla liderów grup pożądane byłoby zorganizowanie odrębnych szkoleń, których celem byłoby kształtowanie pożądanej sylwetki lidera grupy producenckiej.

Pożądane cechy dobrego lidera wskazywali też badani rolnicy i doradcy. Należą do nich w kolejności:

- autorytet,
- poczucie odpowiedzialności,
- umiejętność kierowania zespołem,
- duża wiedza fachowa i doświadczenie zawodowe,
- umiejętności komunikacyjne,
- inicjatywa,
- wytrwałość,
- samodzielność

- zrównoważenie.

Powyższe cechy wskazują, iż na obraz dobrego lidera grupy producenckiej składają się zarówno jego cechy osobowości, jak i predyspozycje i kompetencje zawodowe, a przede wszystkim wysoka pozycja w środowisku wiejskim i wśród członków grup, która jest w dużym stopniu pochodną pozostałych wymienionych cech.

### **5.3. Możliwe sposoby współpracy doradców z grupami producentów rolnych**

Funkcjonowanie zespołowych form współdziałania w rolnictwie nie ma w naszym kraju zbyt długiej historii, dlatego zarówno rolnicy jak i pracownicy służb doradczych usiłując sprostać tego typu wyzwaniom tworzą swoisty model współpracy w oparciu o własne doświadczenia. Dokonana analiza funkcjonowania wybranych grup producentów rolnych i ich relacji z ośrodkami doradztwa rolniczego pozwala na podsumowanie dotychczasowej ich współpracy, jak też wysunięcie pewnych wniosków.

W doradztwie rolniczym wyróżniamy cztery formy oddziaływania doradczego wyodrębnione ze względu na organizację działań doradczych, a mianowicie: doradztwo indywidualne, grupowe, środowiskowe i masowe. Najbardziej popularne w pracy z rolnikami zorganizowanymi w grupy producenckie jest doradztwo grupowe. 76% doradców określiło doradztwo grupowe jako najskuteczniejszą formę doradztwa w zakresie współpracy z grupami producentów rolnych. Według nich umożliwia ono szybkie dotarcie do wszystkich członków grupy z poradami i informacjami, jak również pozwala na wymianę poglądów i wspólne rozwiązywanie problemów. Także ze względu na organizacyjnych jest to najczęściej stosowana forma pracy doradczej, ponieważ przy ograniczonych zasobach kadrowych służb doradczych pozwala na oszczędność czasu i większy zasięg oddziaływania. Jednakże ci sami doradcy wskazują, że poza spotkaniami w grupie udzielają też porad indywidualnych związanych z pomocą w rozwiązywaniu specyficznych problemów konkretnych osób. Doradztwo indywidualne najczęściej wiązało się z kwestiami ekonomicznymi (opracowywanie biznes planu, pomoc w przygotowywaniu wniosków o dopłaty bezpośrednie, porady związane z technologią produkcji).

W ramach współpracy z grupą 38% doradców uczestniczyło we wszystkich spotkaniach grup, pozostali doradcy okazjonalnie. Najczęściej wizyty doradców na spotkaniach grupy producentów rolnych wiązały się z przeprowadzeniem szkolenia dla grupy, pomocą w formalnościach prawnych związanych z rejestracją grupy, opracowywaniem statutu a w mniejszym zakresie z organizacją zakupu środków do produkcji czy wynikających problemów organizacyjnych. Doradcy udzielali także pomocy w prowadzeniu negocjacji z odbiorcami produktów rolniczych. Częste były porady w zakresie technologii produkcji.

67% doradców uważa, że rolnicy uzyskują wystarczające wsparcie ze strony ośrodków doradztwa rolniczego w zakresie funkcjonowania grup producenckich. Ale po przeanalizowaniu podawanych przez respondentów uzasadnień okazuje się, że wsparcie to jest udzielane raczej w fazie organizowania się grupy. Potwierdzają to wypowiedzi tych doradców (33%), którzy są przeciwnego zdania. Wskazują oni problemy, których nie są w stanie pokonać. Niektórzy doradcy biorą na siebie zadanie nawiązywania

kontaktów z potencjalnymi odbiorcami produktów rolnych i pośredniczenia pomiędzy nimi a grupą producentów rolnych, ale odbywa się to kosztem ich prywatnego czasu a często nawet kosztem innych obowiązków. Większość doradców ubolewa nad ograniczoną liczbą pracowników ODR współpracujących z grupami producentów rolnych, którzy mogliby udzielać specjalistycznych porad np. z zakresu doradztwa podatkowego, organizacji sprzedaży, marketingu itp.

Mimo dużego wsparcia ze strony ośrodków doradztwa rolniczego w początkowych fazach powstawania grupy producentów rolnych wiele grup napotyka trudności. Są to najczęściej problemy wynikające z mentalności rolników, którzy odczuwają obawy co do uczciwości innych potencjalnych członków grupy. Brak zaufania i niechęć do wspólnego działania według doradców były barierą często nie do pokonania. Niestabilne rynki zbytu i zbyt wysokie wymagania prawno – organizacyjne stawiane grupom producentów rolnych powodowały ograniczone zaufanie do własnych możliwości i w konsekwencji brak wiary w powodzenie wspólnego przedsięwzięcia. Na tego typu problemy wskazywała większość doradców współpracujących z grupami objętymi badaniami. Jednakże systematyczna współpraca z doradcą rolniczym mimo tych trudności owocowała powstaniem grupy.

Wielu doradców główny cel swoich działań na rzecz rozwoju grup producentów rolnych upatruje w samym fakcie utworzenia grupy. Dla ich trwałości i rozwoju niezbędne jest jednakże zaangażowanie doradców także w dalszych fazach cyklu życia grupy, tj. fazach konfliktu, normowania i dojrzałości. Wymaga to zróżnicowania treści, form i metod pracy doradczej na poszczególnych etapach współpracy. Można wnioskować, że gdyby doradcy mieli możliwości kontynuowania tej współpracy również w dalszych fazach funkcjonowania grup wiele trudności, jakie w badaniach były wymieniane zarówno przez rolników, jak i samych doradców nie stanowiłoby bariery nie do pokonania. Mowa tu o trudnościach wynikających zarówno z uwarunkowań endo- jak i egzogennych funkcjonowania grup producentów rolnych.

Wśród trudności pojawiających się wewnątrz grupy, najczęściej wymienianych przez rolników i potwierdzonych opiniami doradców, wymienić należy przede wszystkim: trudności z przystosowaniem do pracy w grupie (brak lojalności grupowej i małe zaangażowanie członków w pracę na rzecz grupy) i problemy związane z kreowaniem lidera grupy. Są to trudności charakteryzujące dalsze fazy funkcjonowania grupy. Najbardziej krytyczną dla funkcjonowania grupy jest faza druga nazywana fazą konfliktu i buntu, w której łatwo może pojawić się walka o władzę, narzekanie i krytyka. Jest to wynik zderzenia starych nawyków z nowymi sposobami pracy. Ważne tu jest przekonanie członków grupy, że wspólne działania i realizacja celów grupy umożliwią osiągnięcie swoich indywidualnych celów. Nie każda osoba, która pełni w tym momencie funkcję lidera grupy jest w stanie przezwyciężyć te trudności. Tylko osoba odczuwająca silną potrzebę spełnienia określonej misji i wywierania wpływu na działania innych ludzi, posiadająca dar inspirowania innych, przekonywania ich, że kierowane pod ich adresem wysokie oczekiwania są realne, możliwe do spełnienia może podołać tym wyzwaniom. O tym, że jest to najtrudniejszy etap w funkcjonowaniu grup producenckich świadczą wyniki badań. Można z całą odpowiedzialnością stwierdzić, że te grupy, które uległy rozwiązaniu (TYP III) nie poradziły sobie z tego typu problemami. Sprawne funkcjonowanie grup producentów rolnych utrudniają również problemy związane z ograniczonym dostępem do informacji, brakiem doświadczenia w

funkcjonowaniu na rynku produktów rolnych i ograniczonymi umiejętnościami marketingowymi. Z pewnością na problemy wewnętrzne grup nałożyły się trudności wynikające z uwarunkowań zewnętrznych, takie jak: niestabilność rynków zbytu, biurokracja i niekorzystna polityka państwa.

Jedną z instytucji, które mają za zadanie wspierać zarówno pod względem organizacyjnym, jak i merytorycznym powstające i już funkcjonujące grupy producentów rolnych są ośrodki doradztwa rolniczego. Dokonana analiza współpracy doradztwa z wybranymi grupami producentów rolnych wskazuje na olbrzymi wkład doradztwa w propagowanie idei działań zespołowych i organizowanie grup w rejonach doradczych. Jednakże zarówno rolnicy, jak i sami doradcy (50% badanych doradców) krytycznie oceniają wsparcie, jakie udziela doradztwo grupom już funkcjonującym. Według doradców przyczyn należy upatrywać w samej organizacji służby doradczej. Do najczęściej wymienianych przyczyn należą: niewystarczająca liczba doradców i problemy z organizacją pracy doradcy. Zbyt wiele obowiązków przypadających na jedną osobę, problemy komunikacyjne utrudniające dotarcie do gospodarstw rolników zorganizowanych w grupy producentów rolnych bądź wyrażających chęć podjęcia takiej współpracy (a bezpośrednie kontakty są zawsze najskuteczniejszą formą perswazji) czy tak prozaiczne powody jak niedostatecznie wyposażone miejsca pracy w urzędzenia biurowe powodują niepotrzebne utrudnienia w pracy doradców rolniczych.

Współpraca doradztwa z rolnikami podejmującymi działania zespołowe może przybrać różną postać. Przydatnym dla rozwoju grup producentów rolnych może być realizowany przez te jednostki program wspierający powstawanie i funkcjonowanie tychże grup. Usystematyzowane działania realizowane na różnych poziomach rozwoju grupy obejmować powinny prace na następujących obszarach:

1. Poprzez zakrojoną na szeroką skalę działalność informacyjno – upowszechnieniową, realizowaną poprzez zastosowanie takich form oddziaływań doradczych, jak: szkolenia, zebrania wiejskie, spotkania towarzyskie, festyny, pokazy itp. tworzona jest odpowiednia atmosfera, która w przyjazny sposób skłaniała będzie rolników do zainteresowania się zespołową formą współdziałania. Mowa tu o doradztwie środowiskowym realizowanym na terenie jednej bądź kilku wsi, gmin a nawet obejmującym obszar powiatu. Doradcy w trakcie takich spotkań identyfikują liderów wiejskich i podejmują z nimi współpracę tworząc grupę rolników potencjalnie zainteresowanych współpracą;
2. Następnym etapem w pracy na rzecz powstania grupy producenckiej charakteryzuje się intensywną współpracą z grupą o charakterze nieformalnym. Wskazane są tu szkolenia dotyczące korzyści wspólnego działania, przedstawianie pracy i osiągnięć innych grup (najlepiej poprzez studyjne wyjazdy, które umożliwią wymianę doświadczeń), treningi umiejętności społecznych ułatwiające przedstawienie się na pracę w grupie itp. Doradca pełni tu funkcję tzw. lidera zewnętrznego, który dzięki doświadczeniu i wiedzy merytorycznej ułatwia podejmowanie decyzji o przystąpieniu do grupy, stymuluje zdolności przywódcze w liderach rolniczych, pośredniczy w nawiązaniu kontaktów handlowych dających możliwość korzystnego zbytu produktów przez grupę czy korzystny zakup środków do produkcji;

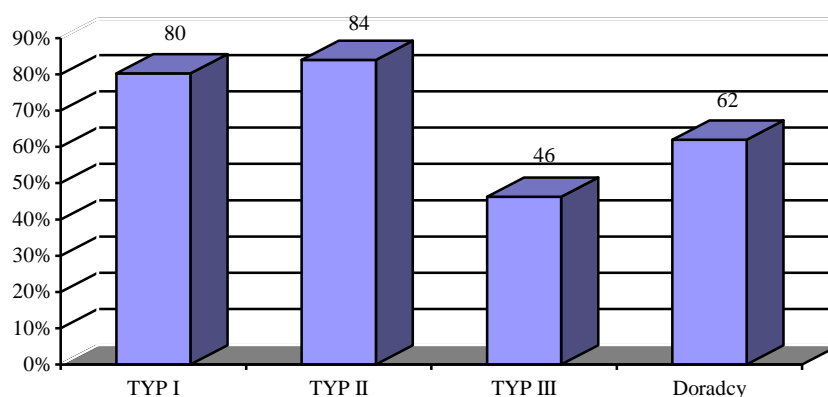


3. Bardzo ważnym momentem we współpracy z rolnikami zainteresowanymi problematyką grup producentów rolnych jest moment podejmowania ostatecznych decyzji dotyczących: wyboru najlepszej dla danej grupy formy organizacyjno - prawnej i zarejestrowania jej w KRS, podjęcia działalności jako podmiot gospodarczy. Zebrane opinie członków badanych grup producentów rolnych i współpracujących z nimi doradców rolniczych potwierdzają, że właśnie na tym etapie funkcjonowania grupy konieczna jest ścisła współpraca w zakresie doradztwa organizacyjno – prawnego;
4. Formalizacja grupy wymaga podjęcia konkretnych decyzji co do planowanej działalności gospodarczej, dlatego doradztwo powinno wspomagać grupy w działaniach związanych z technologią produkcji, przygotowaniem produktów do handlu, a więc ich standaryzacją, konfekcjonowaniem, pakowaniem itp., podpisywaniem umów z odbiorcami. Wiedza i doświadczenie w zakresie doradztwa marketingowego okazują się tu niezbędne;
5. Kolejnym ważnym etapem, w którym doradztwo powinno zaznaczyć swoje istnienie jest moment podejmowania decyzji o wystąpieniu o uznanie grupy i wpisanie jej do rejestru grup uznanych. Jest to niezbędny warunek, jaki grupa musi spełnić aby korzystać ze wsparcia finansowego. Niezbędne są tu informacje dotyczące zasad ubiegania się o pomoc ze środków publicznych, polskiego i unijnego prawa dotyczącego danego rynku, standardów jakościowych głównych produktów rolnych w kontekście rynku krajowego i eksportu.

Przedstawione etapy tworzenia i funkcjonowania grup producentów rolnych wskazują na potrzebę kompleksowego wsparcia ze strony doradztwa rolniczego. Odpowiednia organizacja i merytoryczne przygotowanie służb doradczych będzie skutkowało powstawaniem różnych form wspólnego gospodarowania w regionie co z całą pewnością przeloży się na szybszy rozwój rolnictwa i poprawę warunków socjo-ekonomicznych rodzin rolniczych. Uwzględniając zarówno uwagi krytyczne, jak i oczekiwania zgłaszane przez rolników współpracujących w ramach badanych grup producentów rolnych i doradców rolniczych można zaproponować pewne rozwiązania usprawniające współpracę doradztwa rolniczego z grupami producentów rolnych.

Pierwszy z proponowanych sposobów współpracy doradztwa z grupami producentów rolnych może polegać na tym, że cała organizacja doradcza podejmuje intensywne działania związane z propagowaniem idei współdziałania w ramach grup producentów rolnych ukierunkowane na wsparcie edukacyjne i wychowawcze, szczególnie w tych rejonach doradczych gdzie liczba powstających grup jest niewielka, bądź w których najczęściej grupy ulegają rozwiązaniu. Jednocześnie w ośrodku doradztwa rolniczego pracuje osoba delegowana jedynie do współpracy z grupami producentów rolnych nie wykonując innych prac. Ponieważ zadaniem takiego doradcy byłaby kompleksowa pomoc zarówno w organizowaniu, jak i dalszym funkcjonowaniu grup doradca ten powinien posiadać przygotowanie zarówno w zakresie doradztwa prawnego, finansowego, marketingowego oraz wykazywać się umiejętnościami pracy w grupie, zdolnością do otwartego, jednoznacznego komunikowania się, kreatywnością i chęcią ciągłego doskonalenia się. Ponieważ jest to zadanie, któremu nie każdy będzie umiał sprostać, osoby takie powinny być dodatkowo wynagradzane.

Inny typ współpracy można zaproponować szczególnie w tych rejonach doradczych, w których zainteresowanie grupową działalnością jest największe i powstały bądź powstają liczne grupy producentów rolnych. W strukturze organizacyjnej wyodrębniony zostaje dział zajmujący się kompleksowym doradztwem dla grup producentów rolnych. W składzie osobowym takiego działu powinien się znaleźć specjalista w zakresie komunikowania się z ludźmi, doradca prawa rolnego i podatkowego, osoba odpowiedzialna za porady z zakresu księgowości i rachunkowości rolniczej, specjalista ds. marketingu odpowiedzialny za pośredniczenie w nawiązywaniu i kontaktów z odbiorcami produktów rolniczych, jak też producentami środków do produkcji rolniczej, itp. Potrzebę powołania w strukturach ODR takiej jednostki organizacyjnej zgłaszają zarówno rolnicy, jak i sami doradcy co przedstawiono na wykresie 21



Wykres 21. Konieczność utworzenia w ramach ośrodków doradztwa rolniczego jednostek odpowiedzialnych za doradztwo dla grup producentów rolnych w opinii rolników i doradców [%]

Źródło: badania własne.

Wciąż pojawiające się nowe problemy związane z organizacją i działalnością już funkcjonujących grup wymagają specjalistycznej i fachowej pomocy osób specjalnie do tego przygotowanych. Doradcy dostrzegają brak lub niewystarczającą liczbę osób współpracujących z nimi szczególnie z dziedziny marketingu i zarządzania oraz prawa. Nie są w stanie własnymi siłami zaspokoić potrzeby grup producentów rolnych w wymienionych aspektach. Wskazują wprost na potrzebę zatrudnienia w ośrodkach doradztwa rolniczego specjalistów z tych dziedzin.

## 6. UOGÓLNIENIA I WNIOSKI

Poprzez zaprezentowane w monografii badania starano się na podstawie doświadczeń i opinii rolników jak i doradców odpowiedzieć na pytanie, jak doradztwo może efektywnie wpływać na proces powstawania grup producentów rolnych oraz przyczyniać się do faktycznej współpracy wśród rolników zorganizowanych w tego typu grupy. Na przestrzeni kilkunastu lat doświadczeń doradczych wynikających ze współpracy doradców rolniczych z rolnikami podejmującymi wyzwanie zawiązania i funkcjonowania grup producentów rolnych z można wysunąć wnioski podsumowujące dotychczasowe ich doświadczenia.

Przystępując do badań sformułowano hipotezę, iż na powstawanie i funkcjonowanie grup producentów rolnych wpływ mają zarówno czynniki ekonomiczne, jak i czynniki społeczno – oświatowe. Analiza uzyskanych wyników badań wskazała, iż wpływ na rozwój grup producentów rolnych mają cztery czynniki o charakterze ekonomicznym.

1. Specjalizacja gospodarstw. Idea współdziałania w grupie producentów rolnych jest trafna w przypadku rolników, których działania są związane z określonym produktem wytwarzającym cele i zasady współpracy w grupie. Wyraźnie wyodrębniony główny produkt wpływa na lepsze i trwalsze funkcjonowanie grupy. W grupach, które uległy rozwiązaniu przeważały grupy producentów rolnych o zróżnicowanym profilu działalności.
2. Najpopularniejszymi wśród rolników formami organizacyjno – prawnymi wybieranymi w celu rejestracji grupy w KRS były zrzeszenia i stowarzyszenia. Zrzeszenie idealnie nadaje się do tworzenia grup producentów rolnych, szczególnie w początkowym okresie ich rozwoju. Umożliwia ono współdziałanie rolników specjalizujących się w określonej gałęzi produkcji oraz reprezentację ich praw i interesów. Funkcjonowanie w ramach zrzeszenia wpływa korzystnie na lepszy przepływ informacji, wymianę doświadczeń, stwarza warunki organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej i społecznej. Stowarzyszenie jest dogodną formą dla tych głównie grup producentów rolnych, których celem jest przede wszystkim realizacja wspólnych celów niezarobkowych (reprezentowanie w sprawach publicznych, negocjowanie i zawieranie umów w imieniu członków). Zarówno stowarzyszenie, jak i zrzeszenie są bardzo dobrymi formami prawnymi umożliwiającymi zdobywanie umiejętności funkcjonowania w grupie producentów rolnych i zachowań rynkowych. W rejonach wytypowanych do badań dominowały zrzeszenia (ponad połowa grup) i stowarzyszenia (prawie jedna trzecia grup). Pozostałe formy prawnie – organizacyjne stanowiły: spółdzielnia i spółka z o.o. W badanych grupach sytuacja przedstawiała się podobnie. Prawie dwie trzecie badanych grup stanowiły zrzeszenia, co trzecia grupa funkcjonowała w formie stowarzyszenia i niewielki odsetek grup objętych badaniami stanowiły spółdzielnie.
3. Najczęściej wymienianymi celami realizowanymi przez grupy producentów rolnych były: wspólny zbytek produktów, wspólne zaopatrywanie się w środki do produkcji i lepsze wykorzystanie maszyn. Badania wykazały, że większość rolników mimo współpracy w grupie sprzedawała swoje produkty w sposób

indywidualny. Na 28 grup producentów rolnych tylko w 11 prowadzono wspólną sprzedaż produktu podstawowego, dla którego grupa się zawiązała. Jednocześnie widoczna była zależność wzrostu sprzedaży produktu podstawowego w tych grupach. Podobnie sytuacja przedstawia się jeżeli weźmiemy pod uwagę zakup środków do produkcji w ramach grupy. Również w tym przypadku tylko nieliczne grupy ten cel realizowały, chociaż zdecydowana większość rolników deklarowała, że jeśli nie ciągle to przynajmniej raz na jakiś czas, korzystała z możliwości zaopatrywania się w środki do produkcji za pośrednictwem grupy producentów rolnych. Najczęściej dokonywane były zakupy nawozów, środków ochrony roślin, pasz, paliwa i części do maszyn.

4. Na rozwój grup producentów rolnych i ich trwałość większy wpływ miała bardziej równomierna poprawa warunków ekonomicznych w gospodarstwach członków grupy, niż widoczne dysproporcje w osiągniętych przez nich korzyściach finansowych.

Spośród czynników społeczno-oświatowych największy wpływ na postawienie i funkcjonowanie grup producentów rolnych miały:

1. Doskonalenie zawodowe, którego ważność była dostrzegana wśród członków analizowanych grup producentów rolnych. Rolnicy świadomi realizowania potrzeb edukacyjnych w dziedzinie tworzenia i funkcjonowania grup i ogólnej znajomości polityki rolnej aktywnie uczestniczyli w szkoleniach, seminariach, wystawach, targach. Korzystali również z audycji radiowych i telewizyjnych, prasy i literatury fachowej, nieliczni mieli możliwość korzystania z Internetu. Spośród różnych form umożliwiających gromadzenie wiedzy nowej najwyższą ocenioną została literatura fachowa a następnie szkolenia i seminaria. Co drugi rolnik zgłaszał potrzebę doskonalenia się w zakresie technologii produkcji, co trzecia osoba zainteresowana była problematyką pozyskiwania funduszy z Unii Europejskiej i organizacji rynku rolnego. Również doradcy rolniczy współpracujący z grupami producentów rolnych wykazywali aktywne uczestnictwo w różnych formach doskonalenia zawodowego, takich jak szkolenia, kursy, studia podyplomowe czy zagraniczne wyjazdy studyjne. Jest to jeden ze sposobów pogłębiania wiedzy niezbędnej do efektywnej współpracy z grupami;
2. Nieograniczony dostęp do informacji niezbędnej w procesie gospodarowania. Członkowie grup producenckich starali się zdobyć potrzebne im informacje wykorzystując do tego celu różne źródła, takie jak: środki masowego przekazu, doradcy, sąsiedzi i pozostali członkowie grupy. Na podkreślenie zasługuje fakt, że rolnicy poszukiwali informacji dotyczących grup w ośrodkach doradztwa rolniczego uczestnicząc w organizowanych przez nich szkoleniach, korzystając z bezpośrednich kontaktów z doradcami i członkami innych istniejących grup. Znakomita większość respondentów oceniła pracę ośrodków doradztwa rolniczego w kwestii przekazywania informacji bardzo dobrze i dobrze;
3. Lider grupy posiadający zdolność zainicjowania grupy i pokierowania nią w dalszych jej fazach rozwoju. Wśród członków badanych grup przeważała opinia, iż najważniejszą cechą lidera jest umiejętność współpracy z innymi osobami w celu osiągnięcia wspólnego celu. W grupach, które uległy

rozwiązaniu w drugiej kolejności podawana była zdolność osoby lidera do zjednywania sobie ludzi. Okazuje się, że „słabość” autorytetu osoby lidera była jedną z przyczyn rozwiązywania się grup;

4. Aktywność społeczna, która w znaczący sposób wpływa na pozytywne postrzeganie i akceptację grupy w środowisku lokalnym co stanowi jeden z czynników sprzyjających wewnętrznej integracji grupy. Członkowie analizowanych grup starali się aktywnie włączać w różnego rodzaju lokalne inicjatywy i należeli do takich organizacji, jak: kółka rolnicze, maszynowe, lokalne zespoły ludowe, koła gospodyń wiejskich itp.

Analiza uzyskanych wyników badań pozwoliła na weryfikację hipotezy zakładającej wpływ współpracy doradców z grupami producentów rolnych na dobór form i metod oddziaływań doradczych. Słuszność tej hipotezy potwierdziła się.

1. Najbardziej popularną, organizowaną najczęściej przez ośrodki doradztwa rolniczego, formą doskonalenia zawodowego wśród rolników okazały się szkolenia, w których uczestniczyła ponad połowa respondentów. Prowadzone systematyczne badania dotyczące potrzeb doradczych w rejonach umożliwiają takie dostosowanie zakresu szkolenia, zarówno w zakresie problematyki jak i wymiaru godzinowego, aby najlepiej spełnić oczekiwania rolników. Doradcy stale współpracujący z grupami producentów rolnych doskonale wiedzą jakie szkolenie powinno być dla nich zrealizowane. O skuteczności tej formy doradczej świadczy zgłaszana przez rolników chęć dalszego uczestnictwa w szkoleniach i kursach organizowanych przez ośrodki doradztwa rolniczego.
2. W zakresie metodyki pracy doradczej najskuteczniejsze okazały się takie metody, jak: w zakresie metod praktycznych najwyżej ocenione zostały współpraca z gospodarstwem przykładowym, pokaz rolniczy realizowany w gospodarstwie jednego z członków grupy oraz uczestnictwo w targach i wystawach rolniczych; w zakresie metod oświatowych najskuteczniejszymi w doradztwie grupowym były dyskusja i metoda sytuacyjna wykorzystywana do rozwiązywania problemów grupy.
3. Duże zapotrzebowanie wśród rolników zorganizowanych w grupy producenckie zgłaszane było na porady indywidualne, które są podstawową metodą w pracy doradców rolniczych. Prawie wszyscy rolnicy odczuwali potrzebę częstszych bezpośrednich kontaktów z doradcą rolniczym. Jednakże ograniczona liczebnie kadra doradcza nie była w stanie sprostać tym oczekiwaniom.

Pozytywnie zweryfikowana została hipoteza wskazująca doradztwo rolnicze realizowane przez ośrodki doradztwa rolniczego jako główny czynnik mający wpływ na powstawanie i funkcjonowanie grup producentów rolnych. Świadczą o tym uzyskane wyniki badań:

1. Już od połowy lat 90. wszystkie ośrodki doradztwa rolniczego, podjęły szeroko zakrojoną działalność informacyjną i szkoleniową upowszechniającą problematykę funkcjonowania grup producentów rolnych. Jej celem było ukazanie potrzeby i możliwości integrowania się rolników. Służyły temu organizowane na szczeblu wsi i gmin spotkania informacyjne ukazujące korzyści ze wspólnego działania, a tym samym zachęcające do integrowania się. Rolnicy pozytywnie ocenili działania doradcze w zakresie oddziaływania

- na sferę postaw i przekonań rolników, pomoc natury organizacyjno – administracyjnej, ukazywanie korzyści ze współpracy;
2. Dwie trzecie członków grup producenckich objętych badaniami oceniło bardzo dobrze i dobrze wsparcie udzielane ze strony doradztwa rolniczego na etapie powstawania grupy;
  3. Pomoc doradcza kierowana do grup, które już funkcjonują ukierunkowana była głównie na: wyznaczanie celów działania grupy, opracowywanie programów działania, pomocy w rozwiązywaniu bieżących problemów, przekazywaniu bieżących informacji, doradztwie technologicznym i ekonomicznym. Pomoc ta udzielana była w trakcie odbywających się z udziałem doradców spotkań poszczególnych grup, a także indywidualnych kontaktów rolników z doradcą. Rolnicy wskazywali, iż doradcy systematycznie uczestniczyli w spotkaniach grup. Do sytuacji problemowych, w których rozwiązanie doradcy najczęściej się angażowali wymienić można: nawiązywanie kontaktów z innymi organizacjami producenckimi w celu współpracy na rynku, prowadzenie negocjacji z odbiorcami produktów rolnych, pomoc w opracowywaniu rocznych programów działania grupy oraz w prowadzeniu bieżącej dokumentacji;
  4. Rolnicy dosyć wysoko ocenili wsparcie udzielane im przez pracowników ODR. Chociaż nisko ocenili zaangażowanie doradców w pomoc grupom już funkcjonującym rolnicy, których grupy uległy rozwiązaniu. Można wnioskować, że jest to jedna z przyczyn decydujących o zaprzestaniu działalności grupy.

Ponieważ w badaniach uczestniczyły m.in. grupy producentów rolnych, które uległy rozwiązaniu warto wskazać główne przyczyny decydujące o zaprzestaniu wspólnej działalności. Rolnicy, którzy zrezygnowali ze współpracy wskazywali najczęściej przyczyny zewnętrzne typu: brak zainteresowania ze strony potencjalnych odbiorców, którzy preferowali zawieranie kontraktów z rolnikami indywidualnie a nie poprzez grupę co w znacznej mierze przyczyniało się do braku lojalności członków grupy i problemy z uzyskaniem kredytu przez grupę. Z przyczyn wewnętrznych najczęściej rolnicy dostrzegali problemy z podejmowaniem decyzji grupowych wynikające ze zbyt dużej liczebności grupy oraz brak lidera, który potrafiłby być jednocześnie menedżerem nawiązującym kontakty z kontrahentami i zawierającym kontrakty w imieniu grupy. Zupełnie odmienne stanowisko dotyczące przyczyn rozwiązywania się grup producenckich zajmowali badani doradcy. Według nich największym problemem grup było małe zaangażowanie członków w prace grupy, brak jedności i lojalności a w mniejszym zakresie przyczyny niezależne od grupy, takie jak niekorzystne przepisy podatkowe i wynikające z nich obowiązki wobec urzędu skarbowego.

Badania przeprowadzone wśród doradców współpracujących z grupami producentów rolnych pozwoliły na częściową weryfikację hipotezy zakładającej zależność efektywności współpracy z grupą producentów rolnych od kwalifikacji i doświadczenia zawodowego doradców. Mimo dużych sukcesów w pracy, których dowodem są istniejące liczne grupy w rejonach doradczych doradcy byli bardzo krytyczni w ocenie swojego przygotowania do współpracy z grupą producentów rolnych. Jest to ważne wskazanie, a zarazem wyznanie pod adresem ośrodków doradztwa rolniczego, które więcej miejsca powinny poświęcać doskonaleniu

zawodowemu doradców z zakresu ich współpracy z grupami producentów rolnych. Doradcy będąc tak surowymi w ocenie własnego przygotowania do pracy dają świadectwo odpowiedzialnego traktowania własnych obowiązków. Praca doradcy to przecież praca z osobami potrzebującymi wsparcia opartego na wiedzy i wieloletnim doświadczeniu oraz poświęceniu czasu jaki niezbędny jest w rozwiązywaniu często złożonych problemów.

Na podstawie uzyskanego materiału empirycznego można określić zarys sylwetki społeczno – zawodowej doradcy rolniczego współpracującego z grupami producentów rolnych. Zauważono bowiem bezpośrednią zależność liczby grup producenckich od takich cech doradcy, jak: wykształcenie wyższe ekonomiczne, bardzo dobre przygotowanie w zakresie doradztwa ekonomicznego – organizacyjnego i marketingowego, co najmniej kilkuletnie doświadczenie w pracy na stanowisku doradcy, stały kontakt ze środowiskiem naukowym, a w szczególności instytucjami naukowo-badawczymi, umiejętność organizowania i kierowania pracą grupy oraz cechy osobowościowe charakterystyczne dla lidera, takie jak: autorytet, odpowiedni stosunek do członków grupy, inicjatywa i umiejętności komunikacyjne.

Ograniczona liczebnie kadra doradcza pracująca w ośrodkach doradztwa rolniczego nie jest w stanie w pełni zaspokajać zgłaszanych potrzeb. Na podstawie sugestii doradców i opinii rolników podjęto próbę wskazania pewnych działań, poprzez które skuteczność oddziaływań doradczych w zakresie powstawania i funkcjonowania grup producentów rolnych mogłaby być wyższa. Jedną z sugerowanych w badaniach zmian byłoby wskazanie spośród kadry doradczej w danym ośrodku kompetentnej osoby odpowiedzialnej wyłącznie za współpracę z grupami producentów rolnych i dostosowanie jej wynagrodzenia do stopnia złożoności zadań. Innym rozwiązaniem, wskazywanym zarówno przez rolników jak i doradców może być propozycja wyodrębnienia w strukturze ośrodka doradztwa rolniczego jednostki realizującej kompleksowe wsparcie w zakresie zarówno doradztwa organizacyjnego, prawnego, marketingowego, ekonomicznego itp. dla grup już funkcjonujących, jak i dopiero powstających.

## BIBLIOGRAFIA

1. Adamowicz M.: Doświadczenia i perspektywy rozwoju rynku hurtowego i giełd towarowych. [w:] *Miejsce i rola kółek rolniczych w rozwoju wsi i rolnictwa*. Fundacja – Rozwój SGGW, Warszawa 1999.
2. Adamowicz M.: Wiedza i jej wpływ na tworzenie wartości i zarządzanie organizacją. [w:] *Zarządzanie wiedzą w agrobiznesie w warunkach polskiego członkostwa w Unii Europejskiej*, red. Naukowa M. Adamowicz, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2005.
3. Aleksander T.: Cele, kierunki i funkcje edukacji dorosłych. [w:] *Wprowadzenie do andragogiki*. Praca zb. pod red. T. Wujka, Wyd. ITE, Warszawa 1996.
4. Altkorn J.: *Podstawy marketingu*. Instytut Marketingu, Kraków 1992.
5. Barker J.: *Marketing rolniczy*. Wyd. Akademii Rolniczej w Poznaniu 1993.
6. Bartyś J.: *Kółka rolnicze w Królestwie Polskim*. Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza 1974.
7. 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.
8. Betlej J.: *Zarys rozwoju spółdzielczości wiejskiej*. Warszawa 1974.
9. Boguta W.: Zasady organizacji grup producenckich w świetle przepisów i wymagań Unii Europejskiej. [w:] *Organizowanie i działalność ogrodniczych grup producenckich w Polsce*. Mat. I Ogólnopolskiego Seminarium pod redakcją W. Boguty, Lublin 1998.
10. Boguta W.: *Organizacja i funkcjonowanie grup producentów rolnych*. Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2008.
11. Borkowski B.: Organizacja i efektywność zespołowego wykorzystania maszyn w wybranych krajach EWG i w Polsce. [w:] *Problemy integracji rolnictwa polskiego z Unią Europejską*, Red. naukowa A. Kwieciński, H. Runowski, J. Wilkin, Fundacja „Rozwój SGGW”, Warszawa 1994.
12. Borkowski B.: Koncepcja systemu informacji rolniczej w Polsce. [w:] *Zakres danych statystycznych oraz metody ich gromadzenia na potrzeby wspólnej polityki rolnej*” Red. naukowa B. Borkowski, Cz. Siekierski, Centrum Naukowo – Wdrożeniowe SGGW, Warszawa 2000.
13. Brodziński Z., Chylek K. E.: Problemy przemian strukturalnych na obszarach wiejskich i rola doradztwa rolniczego w ich rozwiązywaniu. [w:] *Doradztwo rolnicze w stymulowaniu i wspieraniu przemian zachodzących w polskim rolnictwie*. Wydawnictwo CDiEWR, Poznań 1998.
14. Bronikowski W.: *Agronomia społeczna jako środek polityki rolniczej*. Warszawa 1938.
15. Brownsford K.: *Przyczynek do rozwoju kółek rolniczych*. Poznań 1907
16. Chałupka P.: *Ekonomiczno – organizacyjne podstawy funkcjonowania przedsięwzięć zespołowych w rolnictwie*. Wyd. ODR Piotrowice, 1996.
17. Chałupka P.: Czynniki hamujące proces tworzenia grup producenckich w Polsce. *Zagadnienie Doradztwa Rolniczego*, 1999, nr 2.



18. Chałupka P.: Działalność zespołowa producentów rolnych. Wyd. ODR Piotrowice, 1997.
19. Chylek E.K.: Struktura organizacyjna oraz rola i zadania doradztwa na rzecz rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich po wprowadzeniu reform w Polsce. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego* 1999 nr 1.
20. Chylek E.K., Duczkowska-Małysz K., Duczkowska-Piasecka M.: Doradztwo w rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. [w:] *Rola doradztwa w kreowaniu przedsiębiorczości na obszarach wiejskich*. Mat. Konf. SGGW, Wyd. CDiEwR, Poznań 1996
21. Czechowski P.: Polskie prawo rolne na tle ustawodawstwa Unii Europejskiej. PWN, Warszawa 1994.
22. Czechowski P., Przybylska E.: Zasady konkurencji w rolnictwie. [w:] *Wspólna polityka rolna w perspektywie członkostwa Polski we Wspólnotach Europejskich* Wyd. SGGW, Warszawa 1996.
23. Dąbrowski P. J.: Praktyka i teoria negocjacji, SORBOG sp. z o. o., Warszawa 1990.
24. Dorozik L., Flejterski S., Rozenberg L.: Usługi konsultingowo – doradcze. [w:] *Współczesna ekonomika usług*, red. naukowa S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, Wydawnictwo Naukowe PAN, Warszawa 2005.
25. Dmochowski J.: O kółkach i spółkach rolniczych. Skład Główny w Księgarni E. Wende i Sp., Warszawa 1907.
26. Drygas M.: Doradztwo rolniczo – ekonomiczne wobec wymagań współczesnego rolnictwa. [w:] *Ekonomiści rolnictwa i agrobiznesu wobec wymagań współczesnego rolnictwa*. Materiały I Kongresu Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Poznań 1994.
27. Drygas M.: Trendy rozwojowe doradztwa rolniczego w świecie na tle kierunków rozwoju sektora badań i rozwoju. [w:] *Kierunki rozwoju doradztwa rolniczego w Polsce na tle tendencji światowych*, red. naukowa M. Drygas, J. Kania, A.P. Wiatrak, Wydawnictwo IRWiR PAN, Warszawa 2001.
28. Farkowski Cz., Michalak A.: Fundacje działające na rzecz wsi i rolnictwa w Polsce. [w:] *Rolnictwo w procesie integrowania Polski z Unią Europejską, Tom II*. Red. naukowa M. Adamowicz, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 1994.
29. Gannon A.: *The Global Managment Approach to Extension Development*. FAO, Rzym 1991
30. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.: *Marketing*. PWE, Warszawa 1995.
31. Głowacki R., Kossut Z., Kramer T.: *Marketing*. PWN, Warszawa 1984.
32. Głowacki Z.: *Przedsiębiorstwo na rynku*. W-wa 1987, cz. III.
33. Gójski J. Marszałek K.: *Spółdzielczość*. Zakład Wydawnictw CRS, Warszawa 1968.
34. Górniak S, Ehrlich E.: *Jak sprzedawać towary*. [w:] *Biznes*. Wydawnictwo A. Bonowskiego, Warszawa 1990.
35. Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
36. Jabłońska L., Święcka J.: *Rola organizacji producenckich w świetle regulacji prawnych Unii Europejskiej dotyczących sektora świeżych owoców i warzyw*. CDiEwR, Poznań 1998.

37. Jachimowicz E.: Optymalizacja czynności decyzyjnych w działaniach zespołowych. [w:] *Rola doradztwa rolniczego w rozwoju przedsiębiorczości zespołowej rolników*. Red. naukowa I. Sikorska-Wolak, K. Krzyżanowska, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000.
38. Janczyk T.: Spółdzielczość polska – geneza, rozwój, perspektywy. Zakład wydawnictw CRS, Warszawa 1976.
39. Januszek J.: Kapitał społeczny we wspólnotach, Wydawnictwo AE, Poznań 2005.
40. Jaska E.: Działania zespołowe szansą zaistnienia na rynku. *Więś jutra – Organizacje rolnicze*. 1998, nr 4.
41. Jertzak M.: Instytucje handlu hurtowego na rynku rolnym. [w:] *Marketing w agrobiznesie*. Podręcznik dla akademii rolniczych, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1997.
42. Kaczor St.: Edukacja dorosłych a ich praca zawodowa i bezrobocie. [w:] *Wprowadzenie do andragogiki*, red. naukowa T. Wujek, Instytut Technologii Eksploatacji, Warszawa 1996.
43. Kania J.: Potrzeby doradcze rolników wyzwaniem dla doradztwa rolniczego. [w:] *Przyszłość doradztwa w kontekście potrzeb prorozwojowych rolnictwa, akcesji do Unii Europejskiej oraz dotychczasowych doświadczeń*, RCDRRiOW Stare Pole, Stare Pole 2002.
44. Kania J.: Doradztwo rolnicze w Polsce w świetle potrzeb i doświadczeń zagranicznych, *Zeszyty Naukowe AR w Krakowie*, nr 440, zeszyt 318, Kraków 2007.
45. Kensy T.: Grupy marketingowe producentów rolnych: metody działania oraz niektóre rozwiązania organizacyjne. Doświadczenia praktyczne wynikające z realizacji projektu „Modele poprawy zaopatrzenia przetwórców i eksporterów żywności w Polsce”. [w:] *Teoria i praktyka organizowania grup rolników – producentów. Procesy integracyjne w agrobiznesie*. FAPA, Warszawa 1996.
46. Kłodziński M.: Kapitał społeczny a droga do dobrobytu. *Więś i Rolnictwo* nr 3 (120), IRWiR PAN, Warszawa 2003.
47. Koziński J.: Koncepcje psychologiczne człowieka. Wyd. „Żak”, Warszawa 1995.
48. Kozłowska B.: Funkcje rolniczych organizacji zawodowych w procesie integrowania rolnictwa w ramach Wspólnoty Europejskiej. [w:] *Wspólna polityka rolna w perspektywie członkostwa Polski we Wspólnotach Europejskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 1996.
49. Krzyżanowska K.: Psychologiczne i społeczne umiejętności lidera w procesie komunikowania się z grupą. [w:] *O humanistyczny wymiar przedsiębiorczości wiejskiej*, Red. naukowa Z.J. Przychodzeń, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000,
50. Krzyżanowska K.: Strategia edukacyjno – doradcza w funkcjonowaniu organizacji producenckich. [w:] *Rola doradztwa rolniczego w rozwoju przedsiębiorczości zespołowej rolników*. Red. naukowa I. Sikorska-Wolak, K. Krzyżanowska, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000.
51. Krzyżanowska K.: Przedsiębiorczość zespołowa rolników i jej uwarunkowania. *Rozprawy Naukowe i Monografie*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2003.

52. Kubiak K.: Formy organizacyjno – prawne jednostek gospodarczych działających w rolnictwie i ogrodnictwie oraz organizacje producentów. Centralny Ośrodek Badawczo – Rozwojowy Ogrodnictwa. Warszawa 1997.
53. Kufel J., Siuda W.: Prawo gospodarcze dla ekonomistów. Wyd. SCRIPTUS, Poznań 1996.
54. Kujawiński W.: Stymulowanie i wspieranie wspólnych działań gospodarczych rolników. *Zagadnienie Doradztwa Rolniczego*, 1999, nr 2.
55. Lichorowicz A.: Problematyka struktur agrarnych w Ustawodawstwie Wspólnoty Europejskiej. Kraków 1996.
56. Łęczycki K.: Analiza wybranych czynników warunkujących grupową działalność gospodarzą rolników. [w:] *Rola doradztwa rolniczego w rozwoju przedsiębiorczości zespołowej rolników*. Red. naukowa I. Sikorska-Wolak, K. Krzyżanowska, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000.
57. Łęczycki K.: Ogólne problemy rozwoju grup producenckich w rolnictwie. Wydawnictwo Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Siedlce 2007.
58. Majewski E.: Spółdzielczość rolnicza w Wielkiej Brytanii. *Wieś jutra – Organizacje rolnicze*. 1998, nr4.
59. Małyś J.: W pojedynkę czy wspólnie z innymi rolnikami? ODR w Olecku, Olecko 1997.
60. Małyś J.: Procesy integracyjne w agrobiznesie. [w:] *Teoria i praktyka organizowania grup rolników – producentów. Procesy integracyjne w agrobiznesie*. FAPA, Warszawa 1996.
61. Małyś J.: Procesy integracyjne w agrobiznesie. CDiEwR, Poznań 1996.
62. Małyś J.: Giełda Rolna. [w:] *Marketing w agrobiznesie*. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.
63. Marczakiewicz A., Markowicz Z., Stępiński J.: 130-lecie Kółek Rolniczych. Krótki zarys Historii Kółek Rolniczych (1862-1992), Warszawa 1992.
64. Matuszak E.: Doradztwo rolnicze wobec nowych zadań. [w:] *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego*, 1997 nr 2.
65. Matuszak E.: Propozycja rozwiązań systemowych dotyczących doskonalenia zawodowego doradców rolniczych. [w:] *Kierunki rozwoju doradztwa rolniczego w Polsce na tle tendencji światowych*, red. naukowa M. Drygas, J. Kania, A.P. Wiatrak, Wydawnictwo IRWiR PAN, Warszawa 2001.
66. Maziarski Cz.: Proces samokształcenia. Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa 1966.
67. Maziarski Cz.: Andragogika rolnicza. PWN, Warszawa 1977
68. Maziarski Cz.: Andragogika rolnicza. [w:] *Encyklopedia oświaty i kultury dorosłych*. Ossolineum 1986.
69. Maziarski Cz.: Doradztwo rolnicze. [w:] *Encyklopedia oświaty i kultury dorosłych*. Ossolineum 1986.
70. Mika S.: Psychologia społeczna. PWN, Warszawa 1984.
71. Nosecka B.: Wspólna organizacja rynku świeżych owoców i warzyw oraz przetworów owocowych i warzywnych w UE, Problemy Integracji Rolnictwa, 1997 nr 1.
72. Olko-Bagińska T., Ziętara W.: Zadania z analizy działalności gospodarczej i planowania w gospodarstwie rolniczym. PWRiL, Warszawa 1986.

73. Okuniewski J.: Rola instytucji w społecznej gospodarce rynkowej RFN (Na przykładzie rynku rolno – żywnościowego). [w:] *Mechanizmy i infrastruktura rynku rolnego, cz. I.*, Wyd. SGGW, Warszawa 1994.
74. Orylska J., B. Mickiewicz: System informacji rynkowej dla agrobiznesu wsi. [w:] *Informacja rynkowa dla potrzeb doradztwa rolniczego i podejmowania decyzji produkcyjnych rolników*. Bydgoszcz 1997.
75. Pabich A.: Stan zatrudnienia w jednostkach doradztwa rolniczego w 2005 r. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego* nr 3 (43), 2005.
76. Parzonko A.J.: Grupy producenckie wyzwaniem dla nowych kierunków doradztwa rolniczego. [w:] *Doradztwo rolnicze w okresie przygotowawczym do integracji z Unią Europejską*. Mat. Konf. Poświętne 1999.
77. Parzonko A.J.: Doradztwo marketingowe w funkcjonowaniu grup producenckich. [w:] *Strategia rozwoju obszarów wiejskich w warunkach reformy ustrojowej państwa i procesów integracji europejskiej*. Red. naukowa A. Mickiewicz, Szczecin 1999.
78. Parzonko A.J.: Doradztwo rolnicze czynnikiem stymulującym rozwój rolniczych grup producenckich. [w:] *Rola doradztwa rolniczego w rozwoju przedsiębiorczości zespołowej rolników*. Red. naukowa I. Sikorska-Wolak, K. Krzyżanowska, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000.
79. Parzonko A.J.: Socjologiczne aspekty rozwoju zespołowej przedsiębiorczości w rolnictwie. [w:] *O humanistyczny wymiar przedsiębiorczości wiejskiej*. Red. naukowa Z.J. Przychodzeń, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000.
80. Patlewicz B., Boczek B.: Dlaczego ważne są grupy producenckie. Wyd. WODR Warszawa, 1998.
81. Penc J.: Strategie zarządzania. Wyd. PLACET, Warszawa 1997.
82. Penc J.: Rola informacji rynkowej w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych w agrobiznesie. [w:] *Rola informacji rynkowej w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych w agrobiznesie*. Wyd. Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 2000.
83. Perepeczko B.: Wiejska widownia telewizyjnych programów rolniczych. W poszukiwaniu wiedzy i wspólnoty. [w:] *Wieś i jej mieszkańcy. Zróżnicowania, postawy i strategie zachowań*. Red. Naukowa B. Fedyszak – Radziejowska, Wyd. PAN IRWiR, Warszawa 1995.
84. Perepeczko B.: Trudności zespołowej przedsiębiorczości polskich rolników – między wspólnotą a zrzeszeniem. [w:] *Rola doradztwa rolniczego w rozwoju przedsiębiorczości zespołowej rolników*. Red. naukowa I. Sikorska-Wolak, K. Krzyżanowska, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000.
85. Pieniążek K.: Rozmowy o rynku (9) – rynek a działania grupowe rolników. *Biuletyn Informacyjny ARR* nr 1/91, Warszawa 1999.
86. Pieniążek K.: Rozmowy o rynku. Rynek a działania grupowe rolników. *Biuletyn Informacyjny ARR*, 1999 nr 1.
87. Pottier M. i inni: Le dynamisme des ETA. *Top Cultures*, 1993 nr 27.
88. Praca zbiorowa: Ćwiczenia z Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa. Wyd. SGGW – AR, Warszawa 1988.
89. Praca zbiorowa: Poradnik doradcy. Agro –Consult. Warszawa 2000/2001.

90. Przychodzeń Z.J.: Karol Brzostowski jako twórca Rzeczypospolitej Sztabińskiej i polskiej szkoły agrobiznesu. Z kart historii wsi i postępu w rolnictwie. Wydawnictwo SGGW, Warszawa – Sztabin – Wilno – Biała Waka – Soleczniki Wielkie 2003.
91. Przychodzeń Z.J.: Zarys innowatyki rolniczej. PWRiL Warszawa 1991.
92. Przychodzeń Z. J.: Zarys dydaktyki doskonalenia zawodowego w rolnictwie. Wyd. SGGW, Warszawa 1992.
93. Pudełkiewicz E.: Spółdzielczość wiejska. FAPA, Warszawa 1999.
94. Puślecki Z.: Bariery i strategia rozwoju polskiego rolnictwa w aspekcie przystąpienia do Unii Europejskiej. [w:] *Wieś i rolnictwo w procesie integracji z Unią Europejską*, Wyd. „Prodruk”, Poznań.
95. Rawstome M.G.: Organizacja rynku mleka i produktów mleczarskich na przykładzie Wielkiej Brytanii. [w:] *Wspólna polityka rolna w perspektywie członkostwa Polski we Wspólnotach Europejskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 1996.
96. Raźniewski P.: Społeczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości wiejskiej. [w:] *O humanistyczny wymiar przedsiębiorczości wiejskiej*. Red. naukowa Z.J. Przychodzeń, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000.
97. Reisch E., Zeddies J., Wprowadzenie do ekonomiki i organizacji gospodarstw rolnych. Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Poznaniu, Poznań 1995.
98. Reykowski J.: Procesy emocjonalne. Motywacja. Osobowość. [w:] *Psychologia ogólna*. Pr. zb. pod redakcją T. Tomaszewskiego, Wyd. PWN, Warszawa 1992.
99. Robbins S.P.: *Zasady zachowania w organizacjach*. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000.
100. Sawicka J.: Rolnicze instytucje i organizacje samorządowe. [w:] *Rolnictwo w procesie integrowania Polski z Unią Europejską, Tom II*. Red. naukowa M. Adamowicz, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 1994.
101. Schumpeter J.A.: *Teoria rozwoju gospodarczego*. PWN, Warszawa 1960.
102. Sikorska A.: Struktura społeczno – demograficzna i wykształcenie ludności wiejskiej. Wyd. IERiGŻ, Warszawa 1999.
103. Sikorska-Wolak I.: Geneza i rozwój doradztwa rolniczego w Polsce. [w:] *Zagadnienia doradztwa rolniczego*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 1998.
104. Sikorska-Wolak I.: Kształtowanie się przedsiębiorczości i innowacyjności rolników oraz rola doradztwa w ich stymulowaniu. [w:] *Rola doradztwa w kreowaniu przedsiębiorczości na obszarach wiejskich*. Red. naukowa A.P. Wiatrak, Wydawnictwo CDiEwR, Warszawa 1996.
105. Skrzypczak H.: Wpływ rolników na doradztwo rolnicze. [w:] *Doradztwo rolnicze jako ogniwo systemu wiedzy rolniczej w procesach modernizacji wsi i rolnictwa oraz integracji z Unią Europejską*. Mat. Konf., Poświętne 1996.
106. Spychalski G.: Wybrane charakterystyki kapitału ludzkiego polskich obszarów wiejskich. Prace Naukowe AR we Wrocławiu 1070, Wrocław 2005.
107. Stach R., Górnik L.: Szkoła liderów społeczności wiejskiej. Cz. I i II, MRiGŻ, CDiEwR, FAPA.
108. Steinmann H., Schreyögg G.: *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.

109. Szatalski L.: Formy organizacyjno – prawne tworzenia zespołów producenckich. Wyd. WODR Warszawa, 1996.
110. Sztucki T.: Marketing przedsiębiorcy i menedżera. Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1996.
111. Tomaszewski T.: Wstęp do psychologii. PWN, Warszawa 1971.
112. Urban S.: Stan polskiego rolnictwa przed przystąpieniem do Unii Europejskiej. [w:] *O humanistyczny wymiar przedsiębiorczości wiejskiej*. Red. naukowa Z.J. Przychodzeń, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000.
113. Urban S.: Stan przemysłu spożywczego w Polsce i jego funkcje w okresie przemian. [w:] *Roczniki Naukowe SERiA, Tom II, Zeszyt 1*, Warszawa-Poznań-Zamość 2000.
114. Urban S.: Współpraca przemysłu cukrowniczego z rolnikami. [w:] *Roczniki Naukowe SERiA, Tom I, Zeszyt 2*, Rzeszów 1999.
115. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw [Dz. U. z 2000 r. Nr 88, poz. 983].
116. Ustawa z dnia 18 czerwca 2004 r. o zmianie ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw [Dz. U. z 2004 r. Nr 162, poz. 1694].
117. Ustawa z dnia 15 grudnia 2006 r. o zmianie ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw [Dz. U. z 2006 r. Nr. 251, poz. 1847].
118. Wasilewski M.: Zasady funkcjonowania i działalność izb rolniczych w Polsce. *Wieś jutra – Organizacje rolnicze* 1998 nr 4.
119. Wawrzyniak B. M.: Doradztwo w agrobiznesie. Wyższa Szkoła Humanistyczno – Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2000.
120. Wawrzyniak B.: Doradztwo i postęp w rolnictwie polskim, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek 2003.
121. Węzłowe problemy marketingu. Praca zbiorowa pod redakcją M. Rydla, Uniwersytet Gdański, Sopot 1991.
122. Wiatrak A.P.: Środki i sposoby rozwijania przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. [w:] *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego* 1995 nr 2.
123. Wiatrak A.P.: Agrobiznes w Polsce – jego stan, struktura i uwarunkowania rozwoju. *Zeszyty naukowe SGGW, seria „Ekonomika i organizacja gospodarki Żywnościowej”* 1998 nr 34.
124. Wiatrak A.P.: Rola i znaczenie ośrodków doradztwa rolniczego dla środowiska wiejskiego. *Wieś jutra- Organizacje rolnicze*, 1998 nr 4.
125. Wiatrak A.P.: Instytucje doradztwa rolniczego a rozwój przedsiębiorczości na terenach wiejskich. [w:] *Kierunki rozwoju doradztwa rolniczego w Polsce na tle tendencji światowych*, red. naukowa M. Drygas, J. Kania, A.P. Wiatrak, Wydawnictwo IRWiR PAN, Warszawa 2001.
126. Wiatrak A.P.: Wizja i misja doradztwa rolniczego jako wyznacznika struktury organizacyjnej jednostek doradczych, *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego* nr 1 (45), 2006.
127. Wielicki W., Wajszczuk K., Baum R.: Analiza zachowań marketingowych w gospodarstwach rolnych – stan obecny i kierunki rozwoju. [w:] *Wieś i rolnictwo w procesie integracji z Unią Europejską*, Wyd. „Prodruk”, Poznań.

128. Wierzbicki J.: Gospodarstwa grupowe we Francji. [w:] *Gospodarstwo rolnicze wobec wymogów współczesnego rynku i Unii Europejskiej*. Red. Naukowa W. Ziętara, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 1997.
129. Wilkin J.: Reformy instytucjonalne w procesie modernizacji polskiego rolnictwa i przystosowania do warunków EWG. [w:] *Problemy integracji rolnictwa polskiego z Unią Europejską*, Red. naukowa A. Kwieciński, H. Runowski, J. Wilkin, Fundacja „Rozwój SGGW”, Warszawa 1994.
130. Wilkin J.: Pozarolnicze funkcje obszarów wiejskich. [w:] *Roczniki Naukowe SERiA*, Tom I, Zeszyt 3, Rzeszów 1999.
131. Wojciechowska – Ratajczak B.: Główne kierunki polityki strukturalnej wobec wsi i rolnictwa w Polsce. [w:] *Wieś i rolnictwo w procesie integracji z Unią Europejską*, Wyd. „Prodruk”, Poznań.
132. Wojciechowski K.: Samokształcenie w praktyce i teorii. [w:] *Pedagogika dorosłych*. PZWS, Warszawa 1965.
133. Wojtyszyn H., Pondel M.: Integracja rolnictwa z przemysłem spożywczym na przykładzie branży owocowo – warzywniej. [w:] *Wieś i rolnictwo w procesie integracji z Unią Europejską*, Wyd. „Prodruk”, Poznań.
134. W. van den Ban, H. S. Hawkins: *Doradztwo rolnicze*. Wyd. Małopolskie Stowarzyszenie Doradztwa Rolniczego, Kraków 1997.
135. Zajączkowska M.: Specyfika rynku rolnego w Polsce. [w:] *Mechanizmy i infrastruktura rynku rolnego cz. I.*, Wyd. SGGW, Warszawa 1994.
136. Zawisza S.: Doradztwo rolnicze: między przeszłością a teraźniejszością. [w:] *Doradztwo rolnicze w okresie przygotowawczym do integracji z Unią Europejską*. Mat. Konf. Poświętne 1999.
137. Ziętara W.: Metodyczne aspekty oceny efektywności gospodarowania w rolnictwie. *Zeszyty naukowe SGGW, seria „Ekonomika i organizacja gospodarki Żywnościowej” 1998, nr 34*.
138. Ziętara W.: *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa Rolniczego*. Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa, Warszawa 1998.
139. Ziętara W.: Gospodarstwa grupowe jako szansa rozwoju rolnictwa w Polsce. [w:] *Problemy integracji rolnictwa polskiego z Unią Europejską*, Red. naukowa A. Kwieciński, H. Runowski, J. Wilkin, Fundacja „Rozwój SGGW”, Warszawa 1994.
140. Żurawik B., Żurawik W.: *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 1986