

**Henryk Runowski**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Tendencje zmian w organizacji i ekonomicie przedsiębiorstw rolnych – aspekty teoretyczne**

### **Wstęp**

Przedsiębiorstwa rolne znajdują się pod coraz większym wpływem zmian otoczenia [Griffin 1999]. Wynika z tego konieczność ich systematycznego dostosowywania do zmiennych warunków zewnętrznych. Od trafności wprowadzanych zmian zależą efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw rolnych i ich możliwości rozwojowe. W procesach dostosowawczych należy uwzględniać nie tylko wymogi wynikające z aktualnego stanu otoczenia, ale również zachodzi potrzeba przewidywania przyszłych stanów otoczenia i podjęcia z wyprzedzeniem odpowiednich działań organizacyjno-ekonomicznych i inwestycyjnych.

Konsekwencją powyższych okoliczności jest to, że przedsiębiorstwa rolne w czasie się zmieniają. Nie są to jednak zmiany przypadkowe, lecz mają one określony kierunek, a także pewną logikę, wynikającą z ogólnych trendów i prawidłowości rozwojowych gospodarki. Do najważniejszych czynników sprawczych ewolucji struktury organizacyjno-ekonomicznej przedsiębiorstw należy zaliczyć zmiany zachodzące w różnych wymiarach otoczenia (wymiar: technologiczny, prawny, społeczny, międzynarodowy), zmiany w relacjach kosztów użycia poszczególnych czynników produkcji (ziemi, pracy i kapitału) oraz dokonujący się szeroko rozumiany postęp w rolnictwie i jego otoczeniu [Runowski 2002]. Szczególne znaczenie mają tu osiągnięcia w zakresie wiedzy rolniczej, technicznej, technologicznej, ekologicznej, organizacyjno-ekonomicznej.

W opracowaniu podjęto próbę zarysowania tendencji zmian w organizacji i ekonomicie wielkotowarowych przedsiębiorstw rolnych w okresie od początku przemian ustrojowych w Polsce. Z uwagi bowiem na szczególnie charakterystyczny stosunek pracy w tych przedsiębiorstwach (korzystanie z pracy najemnej) oraz europejski model rolnictwa preferujący gospodarstwa rodzinne duże przedsiębiorstwa podlegają większej presji ze strony otoczenia niż rodzinne gospodarstwa rolne, które, jak dowodzą dotychczasowe doświadczenia, wykazują większą zdolność pokonywania krótkookresowych trudności ekonomicznych niż przed-

siębiorstwa oparte na pracy najemnej. Wynika to przede wszystkim z różnicy w szybkości reakcji na niekorzystne zmiany zewnętrzne i wewnętrzne (np. dekonunktura na rynku, problemy ze zbytem produktów rolnych, klęski przyrodnicze). Można stwierdzić, że przedsiębiorstwa duże cechują się większym współczynnikiem bezwładności, wynikającym z ram prawnych ich funkcjonowania (trwająca w czasie procedura zwolnień pracowników, konieczność systematycznego wypłacania wynagrodzeń oraz opłacania składek ubezpieczeniowych i podatków od wynagrodzeń, niezależnie od sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, potrzeby przestrzegania coraz bardziej rozbudowanych regulacji prawnych), czy bardziej złożonego w porównaniu z gospodarstwami rodzinnymi procesu decyzyjnego. Pomimo tych ograniczeń, jak wskazuje praktyka funkcjonowania wielkotowarowych przedsiębiorstw rolnych, przy właściwym zarządzaniu, mogą one się rozwijać, wykorzystując efekt ekonomiki skali<sup>1</sup>.

## Strategie funkcjonowania przedsiębiorstw rolnych

Gospodarka rynkowa nie oznacza gwarancji dla trwania firm. Trudno zakładać, że skuteczna w tej sytuacji może być kontynuacja dotychczasowych rozwiązań. Strategia defensywna, nastawiona na minimalizację niepowodzeń i zachowanie uprzednich zdobyczy, ograniczanie do minimum wszelkich zmian, preferowanie tradycji, a więc faworyzowanie tego co stare, sprawdzone i uznane, unikanie ryzyka i błędów, skupianie się na działaniach rutynowych nie daje oczekiwanych rezultatów. Taka konstrukcja strategii ma wbudowane mechanizmy stabilizujące, które utrwalają istniejący stan rzeczy i uodporniają firmę na wszelkie zmiany zewnętrzne. Jej stosowanie prowadzi do zastoju, który w konsekwencji musi oznaczać upadek firmy. W przeciwieństwie do niej strategia ofensywna, biorąc pod uwagę:

- dużą dynamikę zmian otoczenia zewnętrznego, wynikającą z reguł gospodarki rynkowej, czy procesu integracji z Unią Europejską,
  - znaczące niedomagania wewnętrzne przedsiębiorstw w wielu zakresach ich funkcjonowania, w tym zarządzaniu i marketingu, co przekłada się na wyniki finansowe,
  - wewnętrzną konkurencję między przedsiębiorstwami rolnymi o rynek,
- zakłada aktywne podejście do pojawiających się wyzwań, nastawione na działania dostosowawcze, modernizację zasobów wytwórczych i wzrost efektywności ich wykorzystania. Strategia ofensywna choć nie jest pozbawiona ryzyka, może

---

<sup>1</sup>Zgodnie z prawem ekonomiki skali wraz ze wzrostem rozmiarów produkcji zmniejszają się koszty stałe na jednostkę produkcji.

zapewnić rozwój przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo, aby przetrwać, musi wyposażyć się w specyficzne, trwałe i dające się obronić rodzaje przewagi konkurencyjnej [Runowski 2004]. Teoretycznie przewagi te mogą pochodzić z następujących źródeł:

- z poprawy efektywności produkcji,
- ze szczególnych umiejętności, co pozwala dostarczyć na rynek wyróżniające się produkty,
- z podejmowania dodatkowych pozarolniczych działalności, choć w warunkach istniejącej konkurencji to źródło osiągania przewagi konkurencyjnej może dać pozytywne efekty niezwykle rzadko.

Podstawową drogą osiągania przewagi konkurencyjnej jest poprawa efektywności produkcji (rysunek 1).



### Rysunek1

Sposoby poprawy efektywności przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne.

Wzrost poprawy efektywności produkcji można osiągać albo przez wzrost przychodów, albo przez obniżkę kosztów. Przychody można zwiększyć albo w drodze intensyfikacji produkcji, albo zwiększając powierzchnię przedsiębiorstwa lub stada zwierząt [Runowski 1994]. W sytuacji dużych przedsiębiorstw rolnych istnieją znaczne ograniczenia w zakresie możliwości powiększenia obszaru (brak ziemi, ograniczenia wynikające z ustroju rolnego), a także wzrostu skali produkcji zwierzęcej, z uwagi na konieczność angażowania dużych środków finansowych na inwestycje budowlane. Pozostaje zatem wzrost intensywności produkcji. Ten sposób możliwości wzrostu przychodów nie zawsze jest przez przedsiębiorstwa wykorzystywany, z uwagi na pogarszającą się relację cen produktów rolnych do cen plonotwórczych czynników produkcji (nawozy mineralne i środki chemicznej ochrony roślin), a także z uwagi na nadmierną obawę kierownictwa przed skutkami działania prawa malejącej efektywności na-

kładów<sup>2</sup>. Dodatkowo dla tego sposobu poprawy efektywności gospodarowania mogą pojawić się bariery natury prawnej (prawne ograniczenie intensyfikacji), jak i ekonomicznej (uzależnienie możliwości korzystania z dopłat bezpośrednich od respektowania wymogów ochrony środowiska naturalnego). Mimo to w wielu zagranicznych i polskich przedsiębiorstwach wzrost intensywności produkcji przynosi oczekiwane efekty ekonomiczne, choć należy zauważyć, że przy nierozważnym postępowaniu może on prowadzić do znacznego pogorszenia stanu środowiska naturalnego, dobrostanu zwierząt czy jakości uzyskiwanych produktów.

Szczególnie ważnym sposobem poprawy efektywności produkcji w przedsiębiorstwie rolnym jest obniżka kosztów produkcji. Możliwości w zakresie obniżki kosztów zmiennych są mocno ograniczone (oczywiście przy założeniu, że stosowano racjonalne poziomy nakładów), co wynika z wymogów reżimu technologicznego (trzeba zastosować niezbędne dla oczekiwanego efektu nakłady). Pozostaje zatem operowanie na poziomie kosztów stałych. Szczególnie newralgicznymi rodzajami kosztów stałych w przedsiębiorstwach wielkoobszarowych są koszty eksploatacji ciągników i maszyn oraz koszty siły roboczej, które w czasie szybko rosną. Tym samym należy dążyć do racjonalizacji kosztów tych czynników produkcji.

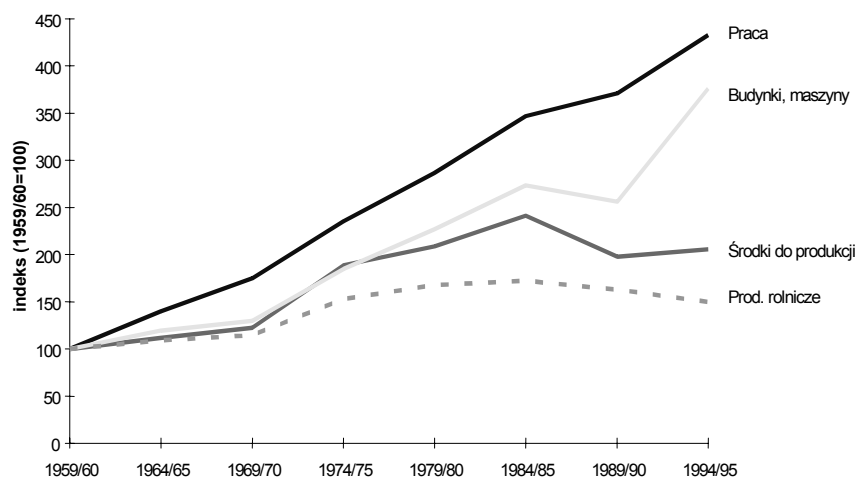
## Zmiany relacji kosztów podstawowych czynników produkcji

Z punktu widzenia wyznaczników tendencji rozwojowych przedsiębiorstw rolnych istotne znaczenie mają zmiany w relacjach kosztów użycia poszczególnych czynników produkcji. Doświadczenia historyczne wskazują, że koszty poszczególnych czynników produkcji zmieniają się z różną dynamiką (rysunek 2). Jest to prawidłowość nie tylko o charakterze lokalnym (krajowym), ale również występuje w wymiarze międzynarodowym [Agrarbericht der Bundesregierung 1981, 1996, Bericht der Bundesregierung über die Lage der Landwirtschaft 1996].

Zgodnie z tą prawidłowością, najwyższą dynamikę wzrostu wykazują koszty pracy, kolejno koszty inwestycji budowlanych i maszynowych, najniższą zaś koszty obrotowych środków produkcji [Runowski 1997, Runowski 2002]. Z kolei inna prawidłowość wskazuje na to, że koszty użycia podstawowych czynni-

---

<sup>2</sup>Prawo malejącej efektywności nakładów mówi o tym, że wraz ze wzrostem nakładów od pewnego poziomu nakładów pogarsza się ich efektywność, mierzona wielkością przyrostu produkcji osiąganą na jednostkę przyrostu nakładów.



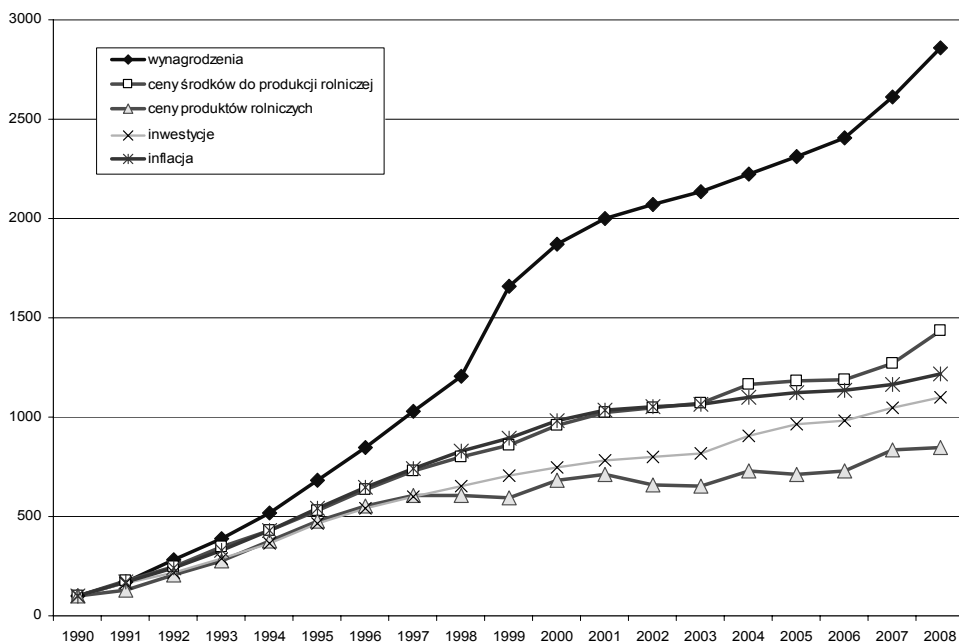
**Rysunek 2**

Indeks zmian cen czynników produkcji i produktów w RFN w latach 1959/1960–1994/1995)<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> do 1970 roku płace w rolnictwie, w latach następnym koszty utrzymania w rolnictwie. Źródło: Obliczenia własne na podstawie Bericht der Bundesregierung über die Lage der Landwirtschaft. Bonn 1996, Agrarbericht der Bundesregierung. Bonn 1981, 1986, 1991, 1996.

ków produkcji rolniczej rosą szybciej niż ceny produktów rolnych. Głównym powodem kształtowania się tego typu zależności jest ograniczone tempo przyrostu popytu na żywność i systematyczny wzrost wydajności produkcji rolniczej i efektywności rolnictwa. Na poparcie tego stwierdzenia można podać następujące fakty. W Niemczech w latach 1950–2001 koszt jednej godziny pracy pracownika w przemyśle wzrósł z 0,65 do 11,72 euro. Cena jednego kilograma chleba w tym samym okresie wzrosła odpowiednio z 0,26 do 2,13 euro, a cena kilograma pszenicy chlebowej wynosząca w 1950 r. 0,17 euro i 0,18 w 1990 roku spadła w 2001 r. do 0,10 euro [Situationsbericht 2003]. Oceniając przywołany poziom ceny pszenicy należy zauważyć, że tak niski poziom cen wynika z tego, że w Unii Europejskiej stosowane są różne formy wsparcia finansowego gospodarstw, w tym główne znaczenie mają dopłaty bezpośrednie. Nie zmienia to faktu, że ceny produktów rolnych na świecie, w tym w Europie, w ostatnim dwudziestolecu wzrastały wolniej niż ceny czynników produkcji.

Stwierdzone ogólne prawidłowości występują również w polskim rolnictwie. Na rysunku 3 przedstawiono zmiany kosztów wynagrodzeń oraz wskaźniki wzrostu cen środków produkcji i produktów rolnych w Polsce w latach 1990–2008.



**Rysunek 3**

Poziom inflacji, tempo zmian wynagrodzeń w gospodarce narodowej, produktów nabytych przez rolnictwo i cen zbytu produktów rolnych oraz inwestycji w latach 1990–2008 (1990 = 100)

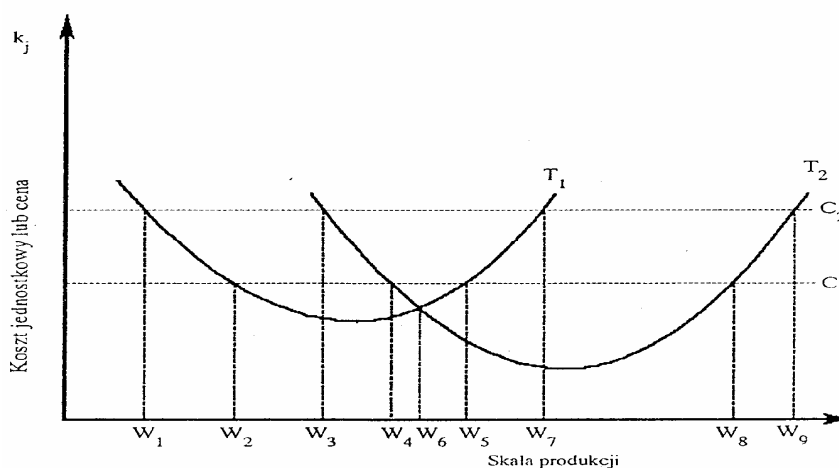
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W okresie tym koszty wynagrodzeń w gospodarce narodowej wzrosły blisko 30-krotnie, towarów i usług nabywanych przez rolnictwo 15-krotnie, a ceny produktów rolnych 8-krotnie. Dane te potwierdzają zatem występowanie podobnej prawidłowości jak w rolnictwie niemieckim, w którym również dynamika wzrostu kosztów robocizny była większa niż cen środków produkcji, a szczególnie cen skupu produktów rolnych. Wynikają z tego określone konsekwencje dla organizacji i ekonomiki przedsiębiorstw rolnych i stosowanych technik i technologii produkcji. Polegają one na preferowaniu pracooszczędnych technik i technologii produkcji.

## Zmiany technologii produkcji jako element procesów dostosowawczych

Rozwój nauki i techniki powoduje, że przedsiębiorstwa rolne mają dostęp do nowych technologii oraz technicznych środków pracy. Rosną kwalifikacje osób tu pracujących zarówno na stanowiskach kierowniczych, jak i wykonaw-

czych, co sprzyja efektywnemu wykorzystaniu nowych technologii. Warunkiem osiągnięcia zamierzonych efektów jest jednak dopasowanie technologii do danej wielkości skali produkcji lub skali produkcji do określonej technologii. Między technologią a skalą produkcji istnieją bowiem wzajemne sprzężenia. Z jednej strony wzrastająca skala produkcji zapewnia efektywne wprowadzanie nowych technik i technologii, z drugiej natomiast strony nowe techniki i technologie wymuszają wzrost skali (rysunek 4).



**Rysunek 4**

Ekonomika technologii w zależności od skali produkcji

Źródło: Runowski 1994.

Wzrost wielkości produkcji powoduje do pewnego punktu spadek kosztów jednostkowych produktu, a następnie ich wzrost w ramach stosowania tej samej technologii  $T_1$ . Nowa technologia  $T_2$  przy niewielkiej produkcji jest mniej efektywna niż technologia stara  $T_1$ . Jednak w miarę wzrostu wielkości produkcji (na rysunku 4 jest to punkt  $W_6$ ) technologia  $T_2$  zaczyna wykazywać przewagę ekonomiczną nad technologią  $T_1$ . Zarówno w przypadku technologii  $T_1$ , jak i technologii  $T_2$  występuje określone optimum skali (najniższe koszty produkcji), przy czym jak widać z rysunku 4 dla nowszej technologii optimum to uzyskuje się przy znacznie większej skali produkcji, niż ma to miejsce w przypadku technologii  $T_1$ . Przedstawione tu zależności powodują, że technologie muszą być dostosowane do warunków konkretnych przedsiębiorstw. Tym samym uzasadnione są obserwowane różnice w stosowanych rozwiązaniach technologicznych w różnych typach gospodarstw i przedsiębiorstw rolnych.

Przedsiębiorstwa wielkotowarowe, pomimo tego, że są „duże”, nie zawsze cechują się dużą skalą produkcji. Tradycyjna (folwarczna) forma organizacji du-

zych przedsiębiorstw powodowała, że często były one prostą sumą mniejszych jednostek i dysponowały techniką niewiele różniącą się od techniki stosowanej przez gospodarstwa chłopskie. Tak było m.in. w wielu dawnych państwowych gospodarstwach rolnych. Często przedsiębiorstwo posiadające kilkaset krów utrzymywało je w kilku lub kilkunastu oborach o małej liczbie krów, bądź posiadało kilka lub kilkanaście folwarków o stosunkowo małej powierzchni. Trudno było tu zatem mówić o dużej skali produkcji. Wyniki badań nad efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstw wielkotowarowych i gospodarstw chłopskich prowadzonych w latach 60. i 70. XX wieku wskazywały, że pod względem wielu wskaźników ekonomicznych przedsiębiorstwa „duże” ustępowały gospodarstwom chłopskim [Kierul 1983]. Na tej podstawie formułowano poglądy mówiące o tym, że w rolnictwie, w odróżnieniu od przemysłu, wzrost rozmiarów przedsiębiorstwa nie zapewnia należytych efektów ekonomicznych. Obecne doświadczenia, zarówno zagraniczne, jak i krajowe, zdają się przeczyć tej opinii, ponieważ tendencja do koncentracji produkcji w rolnictwie umacnia się.

Podstawową przyczyną niskiej w przeszłości efektywności przedsiębiorstw wielkotowarowych było niedostosowanie technologii do warunków dużego przedsiębiorstwa oraz wypełnianie wielu funkcji pobocznych (własne grupy budowlane), w tym socjalnych (prowadzenie żłobków i przedszkoli, organizowanie wolnego czasu itp.). Dostępne w owym czasie techniki i technologie nie były dopasowane do warunków dużego przedsiębiorstwa rolnego (ciągniki małej mocy, maszyny o małej szerokości roboczej). Duże przedsiębiorstwo, korzystając z takiej techniki, było niczym innym jak prostą sumą małych gospodarstw rolnych. Tym samym nie mogły się tu pojawić efekty wzrastającej skali. Dopiero rozwój przemysłu maszynowego umożliwił dużym przedsiębiorstwom dostęp do wysoko wydajnych, pracooszczędnych technik i technologii. Otworzyło to przed dużymi przedsiębiorstwami szanse w zakresie wykorzystania efektów ekonomiki skali. Jednym z warunków osiągnięcia tych efektów jest substytucja coraz droższych nakładów pracy żywej coraz wydajniejszymi technicznymi środkami pracy [Runowski, Maniecki 1997].

## **Uproszczenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa jako element procesów dostosowawczych**

W przeszłości w warunkach dużych obszarowo przedsiębiorstw istniało uzasadnienie dla wdrożenia i utrzymywania wielozakładowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Przy mało wydajnej technice, dużych nakładach pracy



ręcznej, a także nie dość ściśle sprecyzowanej technologii produkcji i dużym jej uzależnieniu od jakości czynnika ludzkiego, w dużych przedsiębiorstwach konieczny był ich wewnętrzny podział na mniejsze jednostki organizacyjne. Bardzo pomocne w prowadzeniu przedsiębiorstw wielozakładowych było stosowanie pełnego wewnętrznego rozrachunku gospodarczego i zwiększanie swobody działania kierownictwa niższych szczebli [Manteuffel 1976, Kierul 1983].

Wprowadzanie do rolnictwa wysoko wydajnych, a jednocześnie drogiej ciągników i maszyn towarzyszących oraz kombajnów sprawia, że konieczne staje się centralne sterowanie ich wykorzystaniem. Nie ma bowiem możliwości pełnego ich wykorzystania w niedużych obszarowo zakładach przedsiębiorstwa. Taka sytuacja wymusza zmianę podejścia do organizacji przedsiębiorstw. Forma wielozakładowa z daleko idącym wyodrębnieniem zasobów majątkowych i środków finansowych w poszczególnych zakładach staje na przeszkodzie w efektywnym wykorzystaniu nowoczesnej techniki i technologii oraz obniża skuteczność działalności marketingowej, w tym sfery zaopatrzenia i zbytu.

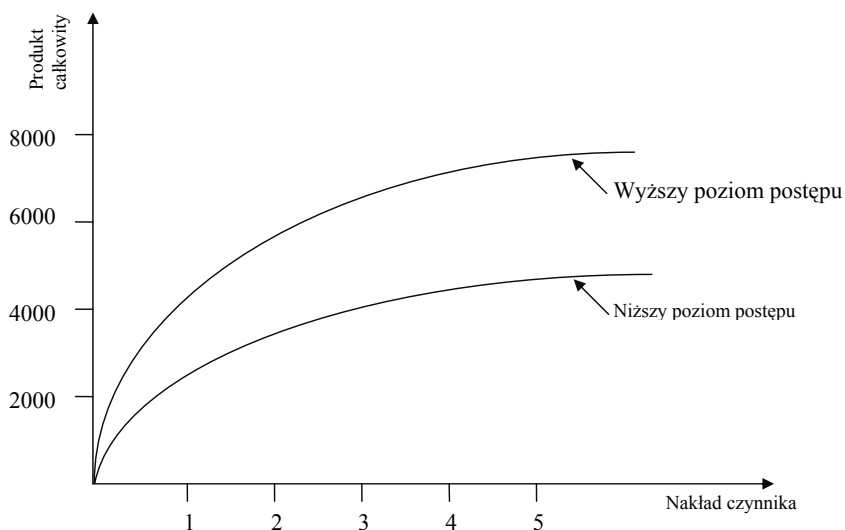
Obserwacja tendencji światowych prowadzi do wniosku, że nowoczesna organizacja przedsiębiorstwa rolniczego przejawia się w ograniczaniu liczby zakładów, zmniejszaniu liczby pól oraz liczby obiektów inwentarskich, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu skali produkcji. Następują również zmiany w sposobach rozliczeń wewnętrznych oraz ma miejsce upraszczanie struktury produkcji roślinnej i zwierzęcej. W rezultacie wewnętrzna organizacja dużego przedsiębiorstwa jest mniej złożona i skomplikowana niż to miało miejsce w przeszłości. Łatwiejsze jest zatem zarządzanie procesami wewnętrznymi w takich strukturach, szczególnie w sytuacji dostępu do technik zapewniających szybki przekaz informacji (telefonnia komórkowa czy Internet). Jednak z uwagi na burzliwe stany otoczenia trudniejsze staje się zarządzanie procesami w obszarze przedsiębiorstwo – otoczenie. To powoduje, że w obecnym czasie sukces przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od tego, jak skutecznie potrafi ono dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu [Penc 2001]. Chodzi tu przede wszystkim o przewidywanie przyszłych stanów otoczenia i przygotowanie się do nich z takim wyprzedzeniem, by w sytuacji wystąpienia zmiany w otoczeniu, przedsiębiorstwo było do nich dopasowane, a nie zaczęło się do nich dopiero dopasowywać. Proces adaptacji w rolnictwie wymaga czasu. Stąd rozpoczęcie dostosowań dopiero po wystąpieniu określonych zmian w otoczeniu może skutkować tym, że po wprowadzeniu zmian dostosowawczych okaże się, że zaszły już kolejne zmiany w otoczeniu, do których wprowadzone dostosowania nie są już adekwatne. Sytuację tę można przyrównać do budowy dachu domu wtedy, gdy deszcz pada, a nie z takim wyprzedzeniem, aby w czasie deszczu budynek był już zadaszony. Należy zatem przewidywać, jakie zmiany mogą wystąpić w otoczeniu w najbliższym czasie i podjąć dostosowania w takim

czasie, aby w momencie wystąpienia zmiany w otoczeniu, przedsiębiorstwo było do nich dopasowane. Nie jest to zadanie łatwe. Z pewnością jednak im mniej skomplikowana organizacja przedsiębiorstwa, tym jest łatwiejsze do wykonania. W tym znajdujemy wytłumaczenie dla obserwowanych praktyk upraszczania organizacji przedsiębiorstw, i to we wszystkich przejawach jego działalności. Przykładem może tu być odejście od indywidualnego traktowania zwierząt na rzecz operowania grupą technologiczną zwierząt lub też używanie takich technik, które umożliwiają indywidualną obserwację zwierząt, zgromadzonych nawet w dużych stadach (wykorzystanie techniki komputerowej). Podobnie jest w produkcji roślinnej, gdzie występują wyraźne tendencje do upraszczania przestrzennej organizacji rozłogu przedsiębiorstwa (ograniczanie liczby małych pól i tworzenie pól o dużych obszarach), upraszczanie struktury zasiewów (często do uprawy kilku roślin). Dostępna dziś technika nie tylko tego wymaga, ale stwarza też możliwości przeciwdziałania niekorzystnym skutkom takiego działania (rolnictwo precyzyjne). Działania te nie muszą pozostawać w sprzeczności z ideą trwałego zrównoważonego rozwoju.

## **Postęp biologiczny w procesie dostosowawczym przedsiębiorstwa**

Wobec coraz większych wyzwań efektywnościowych w stosunku do przedsiębiorstw rolnych szczególnego znaczenia nabiera szeroko rozumiany postęp techniczny. Dzięki postępowi technicznemu z tej samej ilości nakładów materialnych uzyskuje się wyższy poziom produkcji (rysunek 5). W ostatnim czasie szczególną rolę przypisuje się postępowi biologicznemu, który ujmując najogólniej, oznacza doskonalenie cech użytkowych roślin i zwierząt gospodarskich pod kątem jak najlepszego zaspokojenia oczekiwań producentów rolnych i konsumentów [Runowski 1997]. Postęp biologiczny jest swoistym substytutem nakładów rzeczowych i prowadzi do zmniejszenia kosztów produkcji rolniczej. Równocześnie, z uwagi na zmniejszenie nakładochłonności produkcji, sprzyja on ograniczeniu niekorzystnego oddziaływania produkcji rolniczej na środowisko naturalne.

Z tego względu postęp biologiczny zaliczany jest ostatnio do najważniejszych czynników rozwoju produkcji rolniczej. O ile bowiem jeszcze w latach 1950–1970 postęp biologiczny decydował o wzroście produktywności roślin w 18%, to w latach 1971–1990 już w 52% [Nalborczyk 1997]. Oznacza to, że



### Rysunek 5

Kształtowanie się funkcji produkcji przy różnym poziomie zaawansowania postępu technicznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Samuelson P., Nordhaus W. 2004.

przedsiębiorstwa rolne powinny być zainteresowane wdrażaniem postępu biologicznego zarówno w produkcji roślinnej, jak i w produkcji zwierzęcej. Warto jednak zaznaczyć, że szczególnie dobre efekty zapewnia łączne wdrażanie osiągnięć postępu biologicznego, technicznego i technologicznego oraz organizacyjnego. Trudno bowiem w pełni wykorzystać osiągnięcia postępu biologicznego w warunkach stosowania przestarzałej techniki czy technologii. Wysianie nawet najlepszych nasion za pomocą mało precyzyjnego siewnika na źle przygotowaną glebę nie zapewni wysokich plonów roślin. Podobnie żywienie krów o dużym potencjale genetycznym niezbilansowaną paszą nie zaowocuje ich wysoką wydajnością. Odnosząc się do znaczenia postępu biologicznego nie można zapominać o potrzebie całościowego patrzenia na organizm żywy, jakim są rośliny i zwierzęta. Jednostronne kształtowanie postępu, np. dążenie wyłącznie do maksymalizacji wydajności, z czasem ujawnia szereg niekorzystnych zjawisk, do których można zaliczyć pogorszenie zdrowotności organizmów i częstsze zachorowania oraz związaną z tym potrzebę stosowania dużych ilości środków weterynaryjnych czy chemicznych środków ochrony oraz prowadzi do pogorszenia jakości produktów, co wywołuje określony sprzeciw ze strony konsumentów. Kwestie te mogą być łagodzone przez kompleksowe podejście do kształtowania postępu biologicznego.

## **Przechodzenie w przedsiębiorstwach z zatrudnienia pracowników na umowę o pracę na świadczenie pracy w ramach prowadzonej przez byłych pracowników działalności gospodarczej (samozatrudnienie) jako element procesów dostosowawczych**

Tradycyjnie pracownicy dużych przedsiębiorstw byli zatrudniani na zasadzie umów o pracę. Ta forma zatrudnienia, szczególnie w warunkach wprowadzanych sukcesywnie przez kodeks pracy ograniczeń dla elastycznego kształtowania okresowego wymiaru czasu pracy w przedsiębiorstwie rolnym, utrudniała organizację pracy w dostosowaniu do bieżących potrzeb i zakresu czynności wynikających z rytmu produkcji rolniczej. W celu łagodzenia skutków takich ograniczeń przedsiębiorstwa zaczęły wprowadzać równoległe z zatrudnianiem pracowników na umowę o pracę zatrudnianie dotychczasowych pracowników w ramach podejmowanej przez nich działalności gospodarczej i zlecenie im do wykonania prac wcześniej wykonywanych w ramach umowy o pracę. Opisana praktyka dotyczyła głównie pracowników produkcji zwierzęcej. Zastosowanie tego rozwiązania eliminowało problemy z pracą w godzinach nadliczbowych (obowiązuje limit) oraz pracą w dni świąteczne, a także z zastępstwami na czas urlopów i nieobecności okresie choroby. Opisana zmiana statusu zatrudnienia była dla pracowników korzystna, ale tylko z ekonomicznego punktu widzenia. Z uwagi na mniejszy wymiar składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne w porównaniu z zatrudnieniem na umowę o pracę, włączenie do wynagrodzenia wypłat za urlopy, a także powiązania wysokości wynagrodzenia z osiąganymi efektami produkcyjnymi, średniomiesięczne dochody osób zatrudnionych były wyższe niż uzyskiwane w ramach zatrudnienia na podstawie umowy o pracę. Należy jednak zauważyć, że ta forma zatrudnienia oznacza ograniczenie przywilejów socjalnych (formalnie brak urlopów, brak świadczeń z tytułu krótkookresowych zachorowań, w okresie choroby potrzeba opłacenia pracownika zastępującego lub zaangażowania członka rodziny). W związku z tym, że z reguły osoby prowadzące działalność opłacają minimalne składki na ubezpieczenie społeczne, w przypadku przejścia na rentę czy emeryturę muszą liczyć się z mniejszymi wypłatami świadczeń emerytalnych lub rentowych. Można zatem powiedzieć, że „samozatrudnienie” jest formą korzystną dla przedsiębiorstwa, natomiast dla pracownika oznacza rezygnację z wielu przywilejów socjalnych w stosunku do zatrudnienia na umowie o pracę. Nie jest wykluczone, że uświadomienie sobie przez pracowników „strat socjalnych” powodować będzie ich rezygnację z samozatrudnienia i chęć powrotu do zatrudnienia w formie umowy o pracę.

## Wnioski

1. Każda organizacja funkcjonuje w określonym otoczeniu. Otoczenie w dobie procesów globalizacji staje się coraz bardziej złożone i wykazuje dużą dynamikę zmian. Konsekwencją tego są zmiany warunków gospodarowania.
2. Zmiany w otoczeniu wymuszają procesy dostosowawcze w przedsiębiorstwach rolnych. Z obiektywnego faktu, jakim jest szybszy wzrost kosztów robocizny niż kosztów pozostałych czynników produkcji, oraz faktu, że koszty czynników produkcji rosną szybciej niż ceny produktów rolnych, wynika określony kierunek tych dostosowań. Muszą być one ukierunkowane na unowocześnianie procesów produkcyjnych i wzrost efektywności produkcji i wydajności pracy oraz substytucję nakładów pracy żywej pracą uprzedmiotowioną.
3. Procesy dostosowawcze w przedsiębiorstwach wielkoobszarowych są bardziej złożone niż w gospodarstwach rodzinnych. Wynika to zarówno z większego współczynnika ich bezwładności, jak i bardziej złożonego procesu decyzyjnego. Dodatkowym elementem jest tu większa niż w przypadku gospodarstwa rodzinnego presja ze strony otoczenia, szczególnie otoczenia prawnego (obowiązujące przepisy prawa).
4. Unowocześnienie technologii i wdrażanie pracooszczędnych technik produkcji oraz korzystanie z osiągnięć postępu technicznego, w tym postępu biologicznego, stanowią główne kierunki dostosowań w przedsiębiorstwach rolnych.

## Literatura

- Agrarbericht der Bundesregierung. Bonn 1981, 1986, 1991, 1996.  
Bericht der Bundesregierung über die Lage der Landwirtschaft. Bonn 1996.  
GRIFFIN R. W., 1999: Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.  
KIERUL Z., 1983: Państwowe gospodarstwa rolne w warunkach reformy gospodarczej. [w:] Przedsiębiorstwo rolnicze w warunkach reformy gospodarczej. Wydawnictwo SGGW. Warszawa.  
MANTEUFFEL R., 1976: Wielkość gospodarstwa i przedsiębiorstwa. LSW. Warszawa.  
NALBORCZYK E., 1997: Postęp biologiczny a rozwój rolnictwa w końcu XX wieku i na początku XXI stulecia. Agricola nr 33 – suplement. Wydawnictwo SGGW. Warszawa.  
PENC J., 2001: Nadzór korporacyjny a system strategiczny firmy. Maszynopis. Instytut Zarządzania. Politechnika Łódzka.  
Roczniki Statystyczne GUS.

- RUNOWSKI H., 1994: Koncentracja produkcji zwierzęcej. Fundacja „Rozwój SGGW”. Warszawa.
- RUNOWSKI H., 1997: Postęp biologiczny w rolnictwie. Wydawnictwo SGGW. Warszawa.
- RUNOWSKI H., 2002: Tendencje zmian w rolnictwie polskim. [w:] Transformacja rolnictwa polskiego i ukraińskiego w latach 90. Red. nauk. B. Klepacki i G. Czerewko. Wyd. Wieś Jutra. Warszawa.
- RUNOWSKI H., 2004: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw rolniczych w Polsce. Postępy Nauk Rolniczych, nr 3.
- RUNOWSKI H., MANIECKI F., 1997: Zmiany w technologiach chowu bydła mlecznego (na przykładzie krajów zachodnioeuropejskich). [w:] Postęp techniczny a organizacja gospodarstw rolniczych. Wydawnictwo SGGW. Warszawa.
- SAMUELSON P., NORDHAUS W., 2004: Ekonomia. PWN. Warszawa.
- Situationsbericht 2003. Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Frankfurt/Main.

## **Tendencies in changes of organization and economics of agricultural enterprises – theoretical aspects**

### **Abstract**

The paper aims to present the theoretical background as well as directions of changes in economics and organization of agricultural enterprises that take place which are under the influence of environment. It analyzes the changes that take place in costs of main production inputs and the consequences of such changes for companies. There are also shown directions of adjusting activities in case of selection of techniques and technologies of production and organization of the company with emphasis of application of technical progress, and within it especially biological progress. The paper argues also about the costs-driving aspects of human capital and resulting from that need to systematically change employment level.