

Eugeniusz Niedzielski

Kto przekształca państwowe gospodarstwa rolne?

Rolnictwo państwowe, jako jedyny lub jeden z nielicznych sektorów gospodarki narodowej, zostało niemal jednocześnie w całości objęte procesem przekształceń. Mocą ustawy¹⁾, wszystkie państwowe przedsiębiorstwa gospodarki rolnej niezależnie od tego, czy ich organem założycielskim był wojewoda czy Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, bez względu na strukturę organizacyjną oraz przedmiot i efektywność działalności przejęte zostały w ciągu dwóch lat przez Agencję Własności Rolnej Skarbu Państwa (AWR SP) i poddane restrukturyzacji. Liczba przedsiębiorstw, których ten proces dotyczy wynosiła ponad 1500, a w skład każdego wchodziło przeciętnie pięć zakładów produkcyjnych (rolnych), usługowych, przemysłu i przetwórstwa rolnego. Przekształcenia przebiegają zdecydowanie wolniej od oczekiwań i przy dużo większych kosztach rzeczowych i społecznych niż przewidywano. Do końca 1993 roku sprzedano niecałe dwa procent przejętej przez Agencję ziemi, a wydzierżawiono 28%. Przyczyny tych słabych wyników, by nie rzec niepowodzeń, są bardzo różne. Podstawowym ograniczeniem jest brak popytu na ziemię oraz przestrzenne dysproporcje popytu i podaży ziemi. Na małe zainteresowanie zakupem lub dzierżawą ziemi wpływa z kolei ogólna sytuacja kryzysowa, z czego wynika niska opłacalność produkcji rolniczej, kłopoty z jej sprzedażą itd.

W założeniach przekształceń gospodarstw państwowych przyjęto natomiast generalną zasadę konieczności ich sprywatyzowania i to bez etapów pośrednich, czyli komercjalizacji. Duże zadłużenie, przy braku popytu na ziemię, co wydłuża przekształcenia, spowodowało, że w dużej części gospodarstw wyprzedano majątek ruchomy i zaniechano produkcji. Te działania, charakterysty-

czne dla strategii przetrwania i tak najczęściej nie chroniły przez wzrostem zadłużenia, utratą miejsc pracy, deprecjacją wartości majątku.

Agencja przejmując przedsiębiorstwo rolne powołuje zarządcę tymczasowego, który z jej upoważnienia kieruje działalnością bieżącą gospodarstwa i przygotowuje je do restrukturyzacji, tj. opracowuje plan restrukturyzacyjny, porządkuje sprawy majątkowe i sytuację prawną, organizuje prace geodezyjne, wycenę majątku, wydzielenie mieszkalnictwa itd. Zarządcy tymczasowi nie mają prawa do podejmowania decyzji długookresowych, strategicznych, te są zastrzeżone dla Agencji wyposażonej w osobowość prawną, której nie mają gospodarstwa przez nią przejęte, jednak uczestniczą w przygotowywaniu tych decyzji, a bywa, że mają zasadniczy wpływ na wybór ostatecznych rozwiązań.

Celem rozpoznania, kto pełni tę ważną dla przekształceń gospodarstw państwowych funkcję oraz jakie są motywacje, zamierzenia, poglądy i oceny tych osób, w marcu 1994 roku przeprowadzono badania ankietowe wśród zarządców tymczasowych gospodarstw Oddziału Terenowego AWR SP w Olsztynie i Suwałkach. Odpowiedzi na ankietę udzieliło 39 zarządców, tj. 25% z tych, do których się z ankietą zwrócono.

Średni wiek tymczasowych zarządców gospodarstw państwowych wynosi około 42 lat. Mają oni duże doświadczenie zawodowe. Ich średni staż pracy wynosi 20 lat, z tego w rolnictwie 19 lat, a w zakładzie, w którym pełnią obecnie funkcję – 10 lat. Funkcje kierownicze pełnili przez co najmniej 15 lat. Wiedza praktyczna wynikająca z dużego doświadczenia zawodowego w powiązaniu z wykształceniem formalnym najczęściej na poziomie wyższym (95%) wskazuje na wysoki poziom

kwalifikacji ocenianych kadr. Nie zawsze znajduje to jednak potwierdzenie w samoocenie respondentów oraz w poziomie uzupełniających wyznaczników kwalifikacji. Czynną znajomością języka obcego wykazuje się jedynie 31% badanych, w tym 28% legitymuje się taką znajomością rosyjskiego. Żadnego języka, nawet biernie, nie zna 46% respondentów. Większość gospodarstw (80%) utrzymywała kontakty z zagranicą, z tym że najczęściej były to kontakty bardzo luźne, takie jak wyjazdy na wystawy i targi, kontakty z przedstawicielami firm zagranicznych.

Zarządcy najwyżej oceniają swoje kwalifikacje w zakresie umiejętności organizatorskich, a najniżej w zakresie znajomości prawa i marketingu. Ocena ta w skali 1-5 wygląda następująco:

marketing	– 2,40
znajomość prawa	– 2,78
prowadzenie negocjacji	– 3,56
kształtowanie stosunków pracowniczych	– 3,69
wiedza ekonomiczna	– 3,70
współpraca z otoczeniem	– 3,81
technika i technologia	– 3,95
umiejętności organizatorskie	– 4,13

Wiedza i umiejętności kierownicze zarządców zostały ukształtowane według potrzeb funkcjonowania przedsiębiorstw w minionym systemie. Potrzebom tym podporządkowane było także kształcenie w uczelniach rolniczych (w innych zapewne też), których absolwentami są w większości (92%) badani kierownicy. W programach kształcenia ekspozowano wiedzę technologiczną i organizatorską, która przesądzała o powodzeniu w pracy kierowniczej. Obecnie o powodzeniu decyduje wiedza marketingowa, ekonomiczna i prawno-socjologiczna, to jest z tych dziedzin, z których kierownicy są najslabiej przygotowani. Pocięszająca jest ich samoświadomość o niedostatkach kwalifikacji. Sytuacja kie-

rowanych przez nich gospodarstw nie pozwoli jednak zapewne na uczestnictwo w kursach i szkoleniach. Pozostaje jedynie samokształcenie.

Według respondentów aktualnie w kierowaniu gospodarstwem występuje następująca hierarchia umiejętności (w skali 1-5):

1. Sporządzanie kalkulacji i stosowanie rachunku ekonomicznego – 4,73
2. Znajomość organizacji i funkcjonowania rynku – 4,15
3. Przeprowadzanie analiz finansowych – 4,07
4. Gromadzenie i przetwarzanie informacji – 3,95
5. Współpraca z bankami – 3,81
6. Rozwiązywanie konfliktów – 3,70
7. Znajomość prawa gospodarczego – 3,68
8. Znajomość prawa pracy – 3,36
9. Współpraca z jednostką nadrzędną – 3,35

Te różnice w znaczeniu poszczególnych umiejętności i wiedzy wynikają z natężenia poszczególnych funkcji kierowniczych, co z kolei znajduje odzwierciedlenie w strukturze czasu pracy kierowników. Nie wielkie znaczenie ma planowanie – zwłaszcza długookresowe, analiza działalności, organizacja pracy wykonawczej, bo w większości gospodarstw chodzi o przetrwanie, a w części z nich już zaniechano produkcji (wygaszono). Czas pracy kierownika absorbują natomiast przede wszystkim działania związane ze sprzedażą produkcji (4,42 pkt. w skali 1-5), kontakty z Agencją (3,72 pkt.), egzekwowanie należności (3,32 pkt.), kontakty z wierzycielami (3,30 pkt.). Są to więc działania doraźne, często o charakterze wręcz interwencyjnym, zgodne z pełnioną funkcją, która w nazwie jest tymczasowa. Odzwierciedla to ogólną sytuację w gospodarstwach państwowych, gdzie mało kto potrafi powiedzieć co i jak będzie w przyszłości, w perspektywie już nie tyle lat, co miesięcy. Funkcje wykazywane przez zarządców tymczasowych wynikają także z formalnego i rzeczywistego ograniczenia ich samodzielności, co prowadzi do sytuacji, którą jeden z respondentów określił: „Agencja wszystko wie najlepiej, ale decyzji i tak nie ma”.

Badani zarządcy pełnią swą funkcję niespełna rok, w większości

(80%) są pierwszymi zarządcami w danym gospodarstwie, i najczęściej (85%) w przeszłości byli dyrektorami przedsiębiorstw rolnych lub kierownikami zakładów. Do podjęcia się obecnej funkcji kierowniczej skłoniły ich różne motywy, które najczęściej wskazują na bardzo odpowiedzialne jej traktowanie, lub są wynikiem reakcji samoobronnych, a których ranking jest następujący (w skali 1-5):

1. Przywiązanie do zakładu (gospodarstwa) – 4,14
2. „Lubię tę pracę” – 4,11
3. Możliwość wpływania na losy gospodarstwa – 4,04
4. Brak innych ofert pracy – 3,78
5. By nie wypaść z gry – 3,68
6. By nie sprawić zawodu pracownikom – 3,67
7. Wyższe niż na innych stanowiskach zarobki – 3,65
8. Brak kwalifikacji do innej pracy – 3,60
9. Prestiż stanowiska – 3,22

Troska o losy zakładu ma nie tylko podłoże emocjonalne czy związane z odpowiedzialnością, ale także wynika z zamierzeń zarządców dotyczących tych gospodarstw. Mianowicie, prawie 70% z nich zamierza w nich gospodarować nadal jako samodzielni dzierżawcy (18%), lub dzierżawcy ze spółką pracowniczą (23%), lub administratorzy (26%), lub właściciele (3%). Większość z nich miała wpływ na kierunek restrukturyzacji kierowanych przez siebie gospodarstw, jako główni autorzy programów przekształceń (62%) lub współautorzy (28%).

Na postawy i działania zarządców wpływają zagrożenia wynikające z poczucia tymczasowości – to nigdy nie sprzyja racjonalności działań kierowniczych – oraz z subiektywnego postrzegania zagrożeń poczucia bezpieczeństwa. Na pytanie „Co wywołuje Pana/i największy niepokój?” uzyskano następujące odpowiedzi (w skali 1-5):

1. Obawa przed upadłością gospodarstwa (szkoda ludzi i majątku) – 4,08
2. Upadłość gospodarstwa i utrata wiary w sens dotychczasowej pracy (po co to robiłem?) – 3,76
3. Obawa, że kierunek przekształceń jest niewłaściwy – 3,66
4. Obawa przed utratą pracy – 3,56
5. Obawa przed dezaktualizacją kierowniczą (nie dam rady) – 2,48

6. Przejęcie gospodarstwa przez kapitał obcy – 2,37
7. Wykupienie (dzierżawa) gospodarstwa przez kapitał prywatny – 1,70

Obawy zarządców nie mają więc charakteru doktrynalnego (brak obaw przed prywatyzacją), ale mają podłoże bardzo ludzkie, związane z zaspokojeniem potrzeb bezpieczeństwa, samorealizacji i odpowiedzialności. Chcą oni zachować wiarę w sens swoich wcześniejszych działań, a jednocześnie mieć świadomość, iż obecnie także uczestniczą w działaniach sensownych. Upadłość gospodarstw, niepowodzenia przekształceń stanowią negację ich wcześniejszej aktywności zawodowej, prowadzą do smutnej odpowiedzi na pytanie „i po co ja to wszystko robiłem?” Pytanie jawi się tym bardziej dramatycznie, im mniej szans ma gospodarstwo obecnie i im lepsze wyniki osiągało w przeszłości oraz im bardziej kierownik się z nim utożsamiał. Uzyskaniu poczucia ładu i sensu nie sprzyja, podkreślany w badaniach, brak jasności polityki rolnej, upolitycznienie procesu przekształceń, ich formalne traktowanie.

Na tempo i kierunek przekształceń gospodarstw rolnych wpływają uwarunkowania zewnętrzne – od kryzysu światowego i jednoczenia się Europy poczynając, a na funkcjonowaniu oddziałów terenowych Agencji i lokalnych warunkach społeczno-ekonomicznych kończąc. Wpływa na nie także sytuacja wewnętrzna każdego gospodarstwa, postawa załóg, a zwłaszcza kadr kierowniczych. Przyjęte rozwiązania ogólne, czasami wsparte miejscową pragmatyką powodują, iż udział tych kadr jest ograniczony na rzecz usprawnień struktur administracyjnych. Utrata przeświadczenia o możliwości skutecznego spełnienia swych funkcji kierowniczych powoduje zapewne, że prawie 40% zarządców nie podjęłoby się pełnienia tej funkcji. Jedynie co piąty podjąłby się ponownie tego wyzwania.

Eugeniusz Niedzielski

¹⁾ Ustawa z 19 października 1991 r. o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa... (Dz.U. z 1991 r. nr 107, poz. 464).