

Anna J. Parzonko

Czynniki kształtujące jakość usług doradczych w rolnictwie

Ekonomiczne Problemy Usług nr 89, 239-249

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ANNA J. PARZONKO

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE JAKOŚĆ USŁUG DORADCZYCH W ROLNICTWIE

Wprowadzenie

Historia doradztwa rolniczego wskazuje na jego ważną rolę w rozwoju wsi i rolnictwa. Organizacja służb doradczych ulegała częstym zmianom, przystosowując się do wciąż zmieniającej się rzeczywistości politycznej i społeczno-gospodarczej. Przełomowym momentem w kształtowaniu się obecnego systemu doradztwa rolniczego były lata 2004–2005. W tym okresie wskazać można na dwa wydarzenia, które odcisnęły widoczny ślad na polskim doradztwie rolniczym. Jako pierwsze wskazać należy integrację Polski z Unią Europejską 1 maja 2004 roku, kiedy to uległy zmianom warunki finansowania sektora rolniczego, drugim wydarzeniem było wprowadzenie nowej organizacji, zadań i zasad działania jednostek doradztwa rolniczego przez uchwalenie ustawy z dnia 22 października 2004 roku o jednostkach doradztwa rolniczego obowiązującej od 1 stycznia 2005 roku. Zauważalne stają się także coraz większe zróżnicowanie na rynku usług doradczych. Mimo że państwowe jednostki doradztwa rolniczego w dalszym ciągu pełnią rolę wiodącą w systemie usług doradczych, coraz większego znaczenia nabiera doradztwo realizowane przez prywatne firmy działające w obszarze rolnictwa (producenci czy firmy handlowe sprzedające nawozy, środki ochrony roślin, maszyny i urządzenia dla rolnictwa), doradztwo branżowe czy prywatne biura doradcze.

Instytucje i organizacje świadczące usługi doradcze należą do bardzo różnicowanego sektora usługowego. Problem jakości usług doradczych pojawia się w stawianych coraz to nowych wymagań polskim rolnikom związanych z realizacją założeń Wspólnej Polityki Rolnej, jak również coraz wyraźniej zarysowującej się konkurencji środowisk doradczych. Celem artykułu jest określenie czynników wpływających na zmiany jakości usług doradczych realizowanych przez ośrodki doradztwa rolniczego.

1. Problematyka usług w działalności gospodarczej

Dla współczesnej gospodarki jednym z najważniejszych jest rynek usług. Duże zróżnicowanie sektora usług powoduje trudności w definiowaniu usługi, dlatego w literaturze można znaleźć wiele odniesień do jej istoty i właściwości. Wychodząc z teorii organizacji i zarządzania można usługę zdefiniować jako użyteczny produkt niematerialny, który jest wytwarzany w wyniku pracy ludzkiej (czynności) w procesie produkcji, przez oddziaływanie na strukturę określonego obiektu (człowieka lub przedmiotu materialnego) w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich¹. Definicja ta jednak nie oddaje w pełni specyfiki, np. usług doradczych, gdyż podkreśla, że usługa wytwarzana jest w procesie produkcji.

Znacznie szerzej usługi definiowane są w nauce o marketingu, a w szczególności marketingu relacji. Usługa z marketingowego punktu widzenia jest to wszelka działalność lub korzyść, którą jedna ze stron może zaoferować drugiej, z zasady niematerialna i nie prowadząca do uzyskania jakiegokolwiek własności². Ponieważ usługi są to działania służące zaspokajaniu potrzeb ludzkich, które nie znajdują żadnego ucieleśnienia w nowych dobrach materialnych³, osoby pracujące w instytucjach doradczych muszą zwracać uwagę na to, aby usługi zaspokajały potrzeby klientów, co w konsekwencji stwarza prawdopodobieństwo powtórnej ich wizyty.

¹ M. Daszkowska, *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 17.

² Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 41.

³ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 648.

Na trudności w świadczeniu usług doradczych znaczny wpływ mają także cechy usługi, takie jak⁴:

- nieuchwytność – produkt poznawany jest dopiero podczas konsumpcji, nie ma możliwości sprawdzenia go przed zakupem,
- heterogeniczność – usługi są niejednolite przez co trudno je wystandardyzować,
- zniszczalność – nie ma możliwości magazynowania usług (ich ulotność i nietrwałość powoduje kłopoty z utrzymywaniem odpowiedniego poziomu usług w okresie wzmożonego popytu),
- nierozdzielność – usługi są niezwykle mocno związane z człowiekiem, a produkt jest wynikiem przygotowania sprzedawcy.

Trudno również doszukiwać się jednoznacznie brzmiącej, kompletnej definicji jakości usług, ponieważ jest to pojęcie wielowymiarowe. Ogólnie można zdefiniować ją jako zdolność zaspokojenia wymagań nabywców usługi. Taka definicja podkreśla rolę nabywcy, jego potrzeb, wymagań i oczekiwań. Istnieje kilka znanych modeli określających jakość usługi. Do najbardziej znanych należą⁵:

1. Model luk jakości, który identyfikuje w procesie dostarczania usług pięć możliwych luk między: 1) oczekiwaniami konsumenta a percepcją kierownictwa organizacji usługowej; 2) percepcją kierownictwa a określeniem jakości usług; 3) określeniem jakości usług a ich poziomem; 4) poziomem dostarczanych usług a formami zewnętrznej komunikacji; 5) usługą otrzymaną a oczekiwaną. Prawidłowo wykorzystany model umożliwi identyfikację najważniejszych przyczyn niedostatków jakościowych usługi i wskazuje na znaczenie przyjęcia punktu widzenia klienta.
2. Model Ch. Gronoosa, według którego klient wydaje opinię o jakości usług na podstawie tzw. jakości technicznej (materialne środki świadczenia usługi, kwalifikacje personelu) oraz tzw. jakości funkcjonalnej (zachowanie personelu, jego komunikatywność i uzdolnienia).
3. Model jakości oczekiwanej i postrzeganej, który zakłada, że jakość usługi to stopień, w jakim dostarczona nabywcy usługa spełnia jego oczekiwania. Jakość postrzegana to odczucia nabywcy odnośnie do

⁴ J. Altkorn, *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 28.

⁵ J. Altkorn, T. Kramer, *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998, s. 100–101.

otrzymanej (zrealizowanej) usługi. Zestawiając swoje wcześniejsze oczekiwania ze spostrzeżeniami uzyskuje on określony poziom: satysfakcji (jakość postrzegana odpowiada oczekiwaniom), niezadowolenia (jakość postrzegana jest znacznie niższa niż oczekiwania), pozytywnego zaskoczenia (jakość postrzegana przewyższa oczekiwania)⁶. W przypadku usług doradczych należy dodatkowo uwzględnić element stałej obecności usługobiorcy w realizacji usługi, który w równym stopniu składa się na ocenę jakości finalnego produktu.

Znajomość tego co warunkuje jakość jest punktem wyjścia realizacji jej poprawy. Menedżerowie przedsiębiorstw usługowych z reguły przeceniają wartość oferowanych usług. Jest to pochodna wiary, że w gruncie rzeczy chodzi o techniczną doskonałość. Konsumenci natomiast najczęściej wskazują na wartość kontaktu osobistego i zachowanie się usługodawców; cechy techniczne uznają za oczywiste i zwracają na nie uwagę, jedynie wtedy, gdy coś ulega zakłóceniu⁷.

W przypadku funkcjonowania państwowych ośrodków doradztwa rolniczego, które traktujemy przecież jako przedsiębiorstwa usługowe, tradycyjne podejście marketingowe się nie sprawdza. Warto posłużyć się teorią Gronroosa, zgodnie z którą marketing usług powinien być oparty nie tylko na marketingu zewnętrznym, lecz również na wewnętrznym i interakcyjnym, ponieważ marketing zewnętrzny koncentruje się na działaniach związanych z przygotowaniem usługi, określeniem jej ceny, sposobów dystrybucji i promocji, co nie jest wystarczające. Należy zwrócić uwagę na działania przedsiębiorstwa mające na celu przeszkolenie i motywowanie pracowników do lepszej obsługi klientów (marketing wewnętrzny) i określić kwalifikacje, jakimi powinni legitymować się doradcy bezpośrednio współpracującymi z klientami (marketing relacyjny).

2. Czynniki kształtujące jakość usług doradczych

Punktem wyjścia w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o czynniki kształtujące jakość usług doradczych jest uwzględnienie interdyscyplinarnego

⁶ M. Kachniewska, *Modele jakości usług a specyfika produktu turystycznego*, w: *Turystyka w badaniach naukowych*, red. A. Nowakowska, M. Przydział, prace ekonomiczne, Wydawnictwo WSiLiZ, Rzeszów 2006, s. 303–319.

⁷ Tamże, s. 303–319.

ich charakteru. Świadomość tego, że jakość ta może być kształtowana zarówno przez czynniki egzo-, jak i endogenne powoduje pewne trudności w ich określaniu.

Biorąc pod uwagę uwarunkowania zewnętrzne funkcjonowania organizacji doradczych z pewnością warto wymienić przełomowe wydarzenia, które miały bardzo duży wpływ na funkcjonowanie kadry doradczej zatrudnionej w doradztwie publicznym, takie jak integracja z Unią Europejską, wprowadzenie uregulowań prawnych wytyczających na nowo organizację i sposoby funkcjonowania doradztwa publicznego oraz pojawiającą się konkurencję środowisk doradczych. Spośród czynników endogennych w pierwszej kolejności wymienić należy potencjał kadrowy ośrodków doradztwa rolniczego oraz metody zarządzania organizacją doradczą.

Integracja Polski z Unią Europejską jest czynnikiem bardzo głęboko oddziałującym na procesy gospodarcze i społeczne naszego kraju. Wśród dokonujących się przemian w rolnictwie i na obszarach wiejskich głównym punktem zainteresowania służb doradczych jest globalizacja, liberalizacja handlu i wynikająca z tego coraz silniejsza konkurencja; zmniejszanie się liczby rolników; podejmowanie przez wieś i rolników nowych funkcji pozaprodukcyjnych oraz powszechny dziś zrównoważony rozwój, uwzględniający ochronę środowiska i racjonalną gospodarkę zasobami. Jeśli spojrzeć z punktu widzenia rolników, to ich uczestnictwo w zadaniach wynikających przykładowo z takich programów, jak program rolno-środowiskowy, rachunkowości, rozwoju przedsiębiorczości i związanych z nią programów pomocowych UE nastrocza wielu nowych i złożonych problemów. W ich rozwiązywaniu konieczna jest pomoc ze strony służb doradczych, co wymusza dokonywanie istotnych i celowo wprowadzanych zmian w systemie doradztwa rolniczego, tak aby usługi świadczone przez instytucje doradcze mogły być realizowane na wysokim poziomie, a więc by gwarantowały realizację potrzeb klientów. Aby ten cel można było realizować jeszcze efektywniej, należałoby zwrócić uwagę na lepsze powiązanie doradztwa z nauką, co przekłada się na wyższą efektywność porad, pełniejsze rozeznanie potrzeb badawczych i rozwojowych, nowoczesne rozwiązania technologiczne oraz bardziej efektywne zarządzanie gospodarstwami rolniczymi z uwzględnieniem potrzeb rynku.

Istotnym czynnikiem wpływającym na zainteresowanie się instytucji doradczych problematyką jakości jest czynnik ekonomiczny. Dostrzeżono bowiem bezpośrednią relację między jakością świadczonych usług a wynikami finanso-

wymi instytucji. Podniesienie poziomu jakości usług z reguły prowadzi do umocnienia pozycji instytucji doradczej i pozyskania dodatkowych klientów, a co za tym idzie do poprawy wyników finansowych. Jednym z takich czynników, mających wpływ na jakość świadczonych usług jest coraz większa konkurencja. Obok państwowych jednostek, swoje miejsce w systemie doradztwa rolniczego zajmują inne instytucje i organizacje. W doradztwo rolnicze w coraz większym stopniu włączają się Izby Rolnicze, instytuty naukowo-badawcze i uczelnie, 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 doradztwem⁸. Obecnie w Polsce usługi doradcze świadczone są głównie przez publiczne i prywatne podmioty doradcze. Publiczny system doradztwa rolniczego gwarantuje jednakową usługę na terenie całego kraju. Korzyści wynikające z doradztwa prywatnego to przede wszystkim innowacyjny i elastyczny system szkolenia, poszukiwanie nowych rozwiązań i nowych form pracy. 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. Prywatne doradztwo skupia się dlatego głównie na dużych gospodarstwach towarowych, mających dogodne warunki przyrodnicze i ekonomiczne. Poza zainteresowaniami prywatnych biur doradczych leżą zadania doradcze wynikające z realizacji funkcji edukacyjno-szkoleniowych czy informacyjnych. Funkcje te oraz udzielanie drobnych porad pozostają w gestii doradztwa publicznego. Coraz większa konkurencja na rynku usług doradczych w Polsce stwarza możliwości wyboru najlepszej oferty przez rolników, co motywuje dla jednostki doradcze do ponoszenia poziomu swoich usług.

Od połowy lat 80. XX wieku doradztwo publiczne jest krytykowane za nieadekwatność do potrzeb rolników, rezultaty i efektywność pracy doradczej oraz koszty i sposób finansowania. Rozpoczęto dlatego powolny proces komercjalizacji usług doradczych, którego celem było z jednej strony podnoszenie efektywności usług doradczych, a z drugiej ograniczenie dotychczasowych wydatków budżetowych na doradztwo. Początki działalności komercyjnej wiążą

⁸ A.J. Parzonko, *Problematyka doradztwa rolniczego i grup producentów rolnych w literaturze*, w: *Sposoby współpracy doradców z rolnikami zorganizowanymi w grupy producentów rolnych*, red. A.J. Parzonko, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2008, s. 14–22.

się bezpośrednio z uruchomionymi w połowie lat 90. kredytami tzw. preferencyjnymi, początkowo dla rolników później dla zakładów przetwórstwa rolno-spożywczego. Warunkiem uzyskania kredytu była pozytywna opinia ODR o celowości przedsięwzięcia, wydanie zaś opinii uwarunkowane było przedstawieniem planu przedsięwzięcia (biznes plan). Niemalże w 100% plany przedsięwzięć wykonywane były przez pracowników ODR, za opracowanie planu ODR – Gospodarstwa Pomocnicze pobierały pieniądze⁹. Od 2005 roku zgodnie z ustawą o jednostkach doradztwa rolniczego niektóre usługi doradcze są odpłatne (głównie są to usługi związane z przygotowaniem niezbędnej dokumentacji w celu pozyskania przez rolników dotacji z funduszy Unii Europejskiej). Spodziewane efekty komercjalizacji to między innymi większa satysfakcja klientów, lepsza interakcja między klientem a doradcą, bardziej efektywne usługi nakierowane na potrzeby rolników, a przede wszystkim wzrost jakości porad. Komercjalizacja usług doradczych wiąże się z pozyskaniem klientów, którymi głównie są rolnicy. Usługi doradcze będą rozwijały się w przyszłości według popytu, a nie podaży i rolnicy skierują się do tych instytucji, które najlepiej zaspokoją ich potrzeby, niekoniecznie tam gdzie będzie najtaniej.

Komercjalizacja usług doradczych wymagała wprowadzenia zmian w zarządzaniu organizacją doradczą. Zaczęto wdrażać zmiany w systemach motywacyjnych, tak aby można było wiązać wysokość przychodów jakie pozyskują pracownicy z osobistymi korzyściami dla nich, co również miało pozytywny wpływ na jakość świadczonych przez doradców usług.

Najważniejszym zasobem instytucji doradczej są zatrudnieni w niej pracownicy, ich przygotowanie do wykonywania obecnych i przyszłych zadań, opinia i postrzeganie doradców przez potencjalnych odbiorców usług doradczych. Jakie elementy pozwalają ocenić poziom kompetencji zawodowych kadry doradczej zatrudnionej w ośrodkach doradztwa rolniczego? Otóż przede wszystkim należy zwrócić uwagę na takie informacje, jak kwalifikacje doradców (poziom wykształcenia, odbyte szkolenia, kursy), doświadczenie zawodowe i umiejętności interpersonalne. Pracownicy ośrodków doradztwa rolniczego to wykwalifikowana kadra doradcza. Osoby te mają na ogół wyższe wykształcenie rolnicze, a wymagane na zajmowanym przez nie stanowisku pracy kompetencje pozaprzedmiotowe (metodyczne, komunikacyjne i organizatorskie)

⁹ R. Sass, *Komercjalizacja usług doradczych a zmiany w zarządzaniu Kujawsko-Pomorskim Ośrodkiem Doradztwa Rolniczego w Minikowie*, w: *Zarządzanie zmianą. Wybrane aspekty*, red. M. Oliński, Wydawnictwo UWM w Olsztynie, Olsztyn 2011, s. 146–162.

uzyskują albo w procesie doksztalcania (np. podyplomowe studia pedagogiczne) i doskonalenia zawodowego (kursy i seminaria metodyczne), albo tylko doskonalenia zawodowego. W jednostkach doradztwa rolniczego w 2007 roku zatrudnionych było ponad 3890 doradców i specjalistów, w tym niespełna 3000 osób pracujących bezpośrednio w terenie z rolnikami.

Wymogi dotyczące kwalifikacji doradców rolnych zatrudnionych w ośrodkach doradztwa rolniczego określone są w Rozporządzeniu Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z 4 stycznia 2005 roku, a są to: wykształcenie minimum wyższe; staż pracy, minimum rok; ukończenie specjalistycznych kursów lub szkoleń. Zgodnie z klasyfikacją zawodu doradcy rolniczego (nr klasyfikacji 222 101) oraz załącznikiem do rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z 4 stycznia 2005 roku, w tabeli stanowisk i wymagań kwalifikacyjnych pracowników jednostek doradztwa rolniczego wprowadzono specjalności, czyli stopnie specjalizacji doradcy rolniczego I i II stopnia. Działalność doradców, którym nadaje się tytuł doradcy specjalisty I i II stopnia, wymaga określonej wiedzy, umiejętności i doświadczenia w realizacji zadań. Doskonalenie wiedzy i umiejętności doradców prowadzone jest w różnych formach seminaryjnej, szkoleń kursowych, szkoleń praktycznych, studiów podyplomowych, oraz od 2004 roku, w formie internetowego kształcenia kursowego. Uczestnictwo doradców w szkoleniach jest dobrowolne, jednak część świadczonych usług doradczych wymaga od nich ukończenia określonych szkoleń i kursów oraz posiadania odpowiednich certyfikatów. Aktualnie w Polsce nie ma przepisów prawnych regulujących minimalne wymagania w zakresie kwalifikacji zawodowych doradców rolniczych zatrudnionych w innych podmiotach organizacyjnych świadczących usługi doradcze dla gospodarstw rolnych¹⁰, w związku z tym usługobiorca nie ma pewności, czy korzystając z usług prywatnej firmy doradczej będzie miał zapewnioną usługę najwyższej jakości świadczoną przez wykwalifikowany personel.

Mimo że w publicznym doradztwie wiele uwagi poświęca się kwalifikacjom kadry doradczej, pojawiają się krytyczne opinie na temat świadczonych usług. Przyczyn można doszukiwać się zarówno w rozwiązaniach systemowych, jak i w organizacji pracy doradców. Według ARiMR, w Polsce na jedne-

¹⁰ H. Skórnicki, Standardy świadczenia usług doradczych w ramach działania „Korzystanie z usług doradczych przez rolników i posiadaczy lasów PROW na lata 2007–2013, w tym pakiety usług doradczych oraz wymogi, dotyczące dokumentowania wykonanej pracy doradczej, s. 13–15.

go doradcę przypada średnio 329 gosp. (od 162 do 417) o średniej powierzchni 7,5 ha UR (gosp. pow. 1 ha UR). Dla porównania, w Danii na jednego doradcę przypada średnio 20 gospodarstw. Bank Światowy w założeniach systemu szkoleń i wizyt przyjmuje wskaźnik 80 gospodarstw na jednego doradcę. Ograniczona liczebnie kadra doradcza nie jest w stanie w pełni realizować wszystkich nakładanych na nią zadań. Powszechnie stosowane środowiskowe i grupowe formy oddziaływań doradczych nie są w stanie zaspokoić indywidualnych potrzeb doradczych. Najskuteczniejsze i pozwalające wykorzystać w pełni potencjał tkwiący w kadrze doradczej doradztwo indywidualne realizowane jest natomiast w ograniczonym zakresie.

Pewne negatywne skutki, z punktu widzenia organizacji pracy instytucji doradczej, niesie za sobą działalność komercyjna doradztwa. Dbając o wysoką jakość, bardziej złożone usługi doradcze powinny być wykonywane przez specjalistów zakładowych lub przez zespół pracowników – doradca pracujący w terenie mający bezpośredni kontakt z potencjalnym klientem i specjalista zakładowy wyposażony w aktualną wiedzę i informacje. Osobiste korzyści materialne pracowników z tytułu wykonywania usług komercyjnych, powodują niestety, że jakość wykonywanych usług staje się mniej ważna i zauważalna jest stopniowa eliminacja specjalistów¹¹.

Usługa doradcza nierozzerwalnie związana jest z człowiekiem, który ją oferuje. Dlatego predyspozycje osobowościowe i umiejętności interpersonalne mają znaczenie w ocenie świadczonej usługi. Z pewnością znacznie wyżej oceniona będzie praca doradcy z następującymi cechami charakteru: uprzejmość, życzliwość, pogodne usposobienie, cierpliwość, otwartość, które sprzyjają budowaniu zaufania i tworzeniu atmosfery sprzyjającej współpracy. Na ocenę jakości usługi świadczonej przez doradcę wpływ będą miały takie umiejętności interpersonalne jak: odpowiednie umiejętności komunikowania się, umiejętności pedagogiczne, a wśród nich zwłaszcza zdolności do wytwarzania atmosfery życzliwości, umiejętność wzbudzania zaufania, wiarygodności, zainteresowania i pozytywnej motywacji oraz orientacji na działania.

¹¹ R. Sass, *Komercjalizacja...*, s. 146–162.

Podsumowanie

Na jakość usług doradczych świadczonych przez ośrodki doradztwa rolniczego wpływ ma wiele czynników. Zmieniające się warunki funkcjonowania gospodarstw i towarzyszące im zmiany oczekiwań i potrzeb życiowych rodzin rolniczych wymuszają na instytucjach doradczych podejmowanie działań ukierunkowanych na realizację nowych zadań, a co się z tym wiąże, wprowadzanie do oferty doradczej nowych usług. Wymaga to od doradców systematycznego podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Jednocześnie wprowadzenie uregulowań prawnych, ustalających nowe zasady funkcjonowania państwowych jednostek doradczych, a przede wszystkim wprowadzenie częściowej komercjalizacji usług doradczych wywarło pozytywny wpływ na kształtowanie się jakości usług doradczych. Pojawienie się coraz większej liczby nowych podmiotów świadczących usługi doradcze wymusza na doradztwie publicznym wprowadzanie nowych, skuteczniejszych sposobów działania. Mimo wielu czynników sprzyjających podnoszeniu poziomu usług doradczych można też wskazać na pewne ograniczenia, które powodują, że usługi, realizowane przez doradztwo publiczne, nie zawsze są konkurencyjne w stosunku do usług firm prywatnych. W związku z tym można wskazać pewne obszary zmian, które mogłyby wpłynąć na wyższą jakość usług doradczych. Wskazana byłaby reorganizacja struktury ośrodków doradztwa rolniczego w zakresie dostosowania liczby etatów doradców w gminach i powiatach do zapotrzebowania na usługi doradcze w danym rejonie; doradztwo, aby należycie spełniało swoją rolę, powinno mieć wysokiej klasy fachowców, dlatego korzystne byłoby wprowadzenie obowiązkowego uczestnictwa w różnych formach doskonalenia zawodowego; niezbędne jest ustanowienie odpowiedniego systemu kontroli jakości usług świadczonych przez ośrodki doradztwa rolniczego i prywatne firmy doradcze, tak aby można było dokonywać ich oceny porównawczej.

Literatura

- Altkorn J., *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
Altkorn J., Kramer T., *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998.
Daszkowska M., *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- Kachniewska M., *Modele jakości usług a specyfika produktu turystycznego*, w: *Turystyka w badaniach naukowych*, red. A. Nowakowska, M. Przydział, prace ekonomiczne, Wydawnictwo WSiZ, Rzeszów 2006.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Parzonko A.J., *Problematyka doradztwa rolniczego i grup producentów rolnych w literaturze*, w: *Sposoby współpracy doradców z rolnikami zorganizowanymi w grupy producentów rolnych*, red. A.J. Parzonko, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2008.
- Sass R., *Komercjalizacja usług doradczych a zmiany w zarządzaniu Kujawsko-Pomorskim Ośrodkiem Doradztwa Rolniczego w Minikowie*, w: *Zarządzanie zmianą. Wybrane aspekty*, red. M. Oliński, Wydawnictwo UWM w Olsztynie, Olsztyn 2011.
- Skórnicki H., Standardy świadczenia usług doradczych w ramach działania „Korzystanie z usług doradczych przez rolników i posiadaczy lasów PROW na lata 2007–2013, w tym pakiety usług doradczych oraz wymogi, dotyczące dokumentowania wykonanej pracy doradczej.

FACTORS AFFECTING THE QUALITY OF CONSULTING SERVICES IN AGRICULTURE

Summary

The goal of this development is to specify the factors influencing changes in quality of consulting service offered by agricultural consulting centres. Key events, that had a detrimental influence on the functioning of consultants in public service, have been covered, taking into account external conditions of the consulting organisations. Among these events are: EU integration, new law regulations recreating organisation and functioning of public consulting agencies and emerging competition in the consulting environment. Regarding internal factors, human capital potential of the agricultural consulting centres and changes in their style of management have been covered in the first place.

Translated by Anna J. Parzonko