

**KRYSTYNA KRZYŻANOWSKA
ANNA J. PARZONKO
ANNA SIECZKO**

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



Wydawnictwo SGGW
Warszawa 2020

© Copyright by Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2020

Recenzenci: dr hab. inż. Mikołaj Jalinik, prof. PB
dr hab. Izabella Sikorska-Wolak, prof. SGGW

Projekt okładki – Elżbieta Wojnarowska
Redaktor – Dominika Cichocka
Redaktor techniczny – Elżbieta Wojnarowska

ISBN 978-83-7583-970-8

Wydawnictwo SGGW
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa
tel. (0 22) 593 55 20 (-22, -25 – sprzedaż)
e-mail: wydawnictwo@sggw.edu.pl
www.wydawnictwosggw.pl

Druk: Zapol Sp.j., al. Piastów 42, 71-062 Szczecin

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W LITERATURZE	9
1.1. Przedsiębiorczość w teorii ekonomii	9
1.2. Istota i pojęcie przedsiębiorczości	16
1.3. Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich	19
1.4. Formy przedsiębiorczości rolniczej i pozarolniczej	23
1.5. Cechy i umiejętności osób przedsiębiorczych	34
1.6. Uwarunkowania procesu przedsiębiorczości	38
1.7. Przedsiębiorczość a innowacyjność	42
2. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ ZESPOŁOWA W POLSKIM ROLNICTWIE	49
2.1. Rozwój zespołowego działania na obszarach wiejskich	49
2.2. Grupy producentów rolnych	57
2.3. Grupy i organizacje producentów owoców oraz warzyw	64
3. PRZEJAWY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI ZESPOŁOWEJ NA WSI	71
3.1. Lokalne grupy działania	71
3.2. Koła gospodyń wiejskich	78
3.3. Lokalne sieci współpracy w turystyce wiejskiej	85
4. ZASOBY LUDZKIE W DZIAŁANIACH PRZEDSIĘBIORCZYCH	97
4.1. Zasoby ludzkie na obszarach wiejskich	97
4.2. Pojęcie i istota przywództwa	100
4.3. Lider społeczności lokalnej	112
4.4. Cechy i umiejętności liderów w dotychczasowych badaniach empirycznych	116
PODSUMOWANIE	131
BIBLIOGRAFIA	135



WSTĘP

Do końca lat 90. XX wieku rozwój wsi był bezpośrednio powiązany z rozwojem rolnictwa, które zapewniało zatrudnienie i utrzymanie przeważającej liczbie jej mieszkańców. Jednak wraz ze zwiększeniem się produktywności rolnictwa i wydajności zatrudnionych w nim osób, w strukturze ludności wiejskiej stopniowo zaczął zmniejszać się udział osób pracujących i utrzymujących się głównie z rolnictwa. W ostatnich kilkudziesięciu latach nastąpiło przewartościowanie zasobów, jakimi dysponuje człowiek – wzrosło znaczenie wiedzy, kreatywności, innowacji i przedsiębiorczości. Współcześnie stały się one głównym czynnikiem rozwoju zarówno przedsiębiorstw, środowisk lokalnych, regionów, jak i całej gospodarki kraju. Ważnym zadaniem stało się zatem kształtowanie postaw proprzedsiębiorczych, których konsekwencją będą określone działania w różnych sferach życia człowieka, a szczególnie w działalności gospodarczej. Obecnie jednym z podstawowych warunków zapewnienia rozwoju obszarów wiejskich jest zwiększenie się ich różnorodności poprzez rozszerzenie dotychczas pełnionych funkcji zarówno gospodarczych, jak i społecznych.

Zainteresowanie mieszkańców wsi tworzeniem przedsiębiorstw na obszarach wiejskich spowodowane jest przede wszystkim spadkiem dochodów w gospodarstwach rolnych, a tym samym poziomem życia mieszkańców wsi, który spowodował konieczność poszukiwania nowych, alternatywnych bądź dodatkowych źródeł dochodów w celu finansowania potrzeb bytowych i produkcyjnych. Dlatego też każda forma przedsiębiorczości jest szczególnie pożądana, bo jest ona warunkiem przezwyciężania wielu niekorzystnych zjawisk na wsi, takich jak: bezrobocie, pogarszająca się sytuacja finansowa rodzin rolniczych, monofunkcyjność czy postawy roszczeniowe.

Pojęcie przedsiębiorczości stało się w ostatnich latach bardzo popularne, ale jednocześnie sprawia wiele trudności w jego precyzyjnym definiowaniu. Świadczy o tym wielość definicji w literaturze przedmiotu i odmienność ujęć terminologicznych. Najczęściej przedsiębiorczość łączona jest z działalnością gospodarczą, często bywa utożsamiana z zakładaniem i prowadzeniem firmy (przedsiębiorstwa), rzadziej natomiast poruszany jest jej osobowościowy aspekt oraz odniesienie do sfer pozaekonomicznych życia i działalności człowieka.

Wśród przejawów przedsiębiorczości rolniczej można wskazać zrzeszanie się rolników w grupy i organizacje producentów rolnych, podejmowanie ekologicznych metod produkcji, czy rozszerzanie działalności rolniczej o takie pozarolnicze formy gospodarowania, jak: handel, usługi przetwórstwo czy działalność agroturystyczna. Przedsiębiorcami mogą być również mieszkańcy wsi, którzy nie są właścicielami gospodarstw rolnych, a także osoby zamieszkałe poza wsią zainteresowane tworzeniem nowych firm o charakterze produkcyjnym, handlowym, usługowym, oświatowo-kulturalnym i innym na obszarach wiejskich.

Zakres tematyczny niniejszej pracy obejmuje zagadnienia związane z rozwojem i funkcjonowaniem różnych form przedsiębiorczości zespołowej na obszarach wiejskich. Przygotowując monografię, sformułowano dwa cele: poznawczy i aplikacyjny. Celem poznawczym opracowania było omówienie istoty przedsiębiorczości w różnych teoriach ekonomii, usystematyzowanie wiedzy z zakresu przedsiębiorczości zespołowej i przedstawienie osiągnięć badawczych różnych ośrodków naukowych podejmujących tę problematykę. Z kolei cel aplikacyjny polegał na wskazaniu cech i umiejętności lidera przydatnych w funkcjonowaniu grup producentów rolnych oraz wynikających z nich sugestii możliwych do wykorzystania przez inne podmioty, takie jak na przykład jednostki samorządu terytorialnego, ośrodki doradztwa rolniczego, izby rolnicze, które poprzez swoją działalność współuczestniczą w rozwoju przedsiębiorczości.

W przygotowaniu monografii wykorzystano wyniki badań naukowych przeprowadzonych przez pracowników Katedry Turystyki, Komunikowania Społecznego i Doradztwa SGGW w Warszawie oraz innych ośrodków naukowych, wybrane pozycje literatury, akty prawne, dane statystyki krajowej i regionalnej. Dopełnieniem wymienionych powyżej źródeł materiału badawczego były też własne przemyślenia, a także wiedza i doświadczenie autorek monografii zdobyte w czasie długoletniej pracy naukowo-badawczej nad problematyką przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości zespołowej.

W pierwszej części publikacji przedstawiono pojęcie i istotę przedsiębiorczości oraz sposoby podejścia do tego zagadnienia prezentowane w różnych w teoriach ekonomicznych. Omówiono formy przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, cechy i umiejętności osób przedsiębiorczych, społeczne i ekonomiczne uwarunkowania procesu przedsiębiorczego, a także związek między pojęciem przedsiębiorczości i innowacyjności. Wskazano, że obecnie przedsiębiorczość nie jest uznawana za tożsamą z innowacyjnością, ponieważ nie każde działanie przedsiębiorcze będzie prowadziło do powstania innowacji. Dostrzega się natomiast wyraźnie wpływ innowacji na rozwój przedsiębiorstw. Pojedyncze przedsiębiorstwa zarówno te położone na obszarach wiejskich, jak i miejskich bez względu na wielkość, mogą wykorzystywać innowacje jako źródło przewagi rynkowej. Umiejętność tworzenia innowacyjnych rozwiązań lub ich adaptacja może przyczyniać się do osiągnięcia sukcesu w środowisku wiejskim i poza nim.

Druga część publikacji poświęcona została problematyce rozwoju i funkcjonowania wybranych form przedsiębiorczości zespołowej na wsi. Ponieważ pierwszych form współdziałania na obszarach wiejskich doszukiwać się można już w okresie pańszczyźnianym, wiele uwagi poświęcono jej rozwojowi na przestrzeni wieków XIX–XXI. Przytoczono przykłady, takie jak Rzeczpospolita Pawłowska, która powstała w 1769 roku na mocy Ustawy wydanej przez ks. Pawła Brzostowskiego Towarzystwo Rolnicze Hrubieszowskie Wspólnego Ratowania się w Nieszczęściach, powołane w 1816 roku przez Stanisława Staszica, a zalegalizowane w 1821 roku, szczególnie koncentrując się na kółkach rolniczych i spółdzielczości rolniczej. Nową, będącą efektem przemian, jakie nastąpiły na obszarach wiejskich w wyniku transformacji ustrojowej, formą współdziałania są grupy producentów rolnych. Współcześnie współpraca w grupach jest konieczna dla dalszego rozwoju rolnictwa, jak też gospodarstw rolnych. Może ona odbywać się na różnych etapach prowadzonej działalności rolniczej np. dotyczyć może wspólnych zakupów środków do produkcji, użytkowania maszyn rolniczych, przechowywania czy sprzedaży produktów rolnych, negocjowania warunków umów z kontrahentami itp. Przedstawiono tendencje zmian w liczbie funkcjonujących grup producentów rolnych na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat. Ponadto, zdaniem Auterek, istnieje wiele przykładów sieci współpracy, które za cel stawiają sobie rozwój społeczno-gospodarczy obszarów wiejskich. Tworzone są organizacje zrzeszające podmioty reprezentujące sektor gospodarki, sektor publiczny czy działaczy lokalnych, realizujące projekty, których celem jest rozwój danego terytorium. W związku z tym przedstawiono m.in. zakres działalności lokalnych grup działania i kół gospodyń

wiejskich, a także zagadnienia dotyczące lokalnych sieci współpracy na przykładzie sieciowania produktu w turystyce wiejskiej. Nawiązywanie współpracy z innymi podmiotami stwarza warunki dla dalszego rozwoju, zwiększenia konkurencyjności i rentowności. Dlatego też zachodzi potrzeba intensyfikowania tego typu inicjatyw.

Ponieważ w stymulowaniu rozwoju przedsiębiorczości zespołowej ważną funkcję do spełnienia mają liderzy wiejscy, w trzeciej części monografii zaprezentowano wyniki badań empirycznych dotyczących cech i umiejętności liderów grup producentów rolnych zrealizowanych zarówno przez Autorki, jak i badaczy z innych ośrodków naukowych. Współczesny lider przede wszystkim inspiruje i animuje niezbędne działania, stawia na kompetencje, zaangażowanie, samodzielność i odpowiedzialność innych członków grupy tak, aby grupa potrafiła wprowadzać pozytywne zmiany i realizować postawione cele, dlatego wskazano na te umiejętności, jakimi powinien charakteryzować się skuteczny przywódca grupy. Dokonano analizy stylów przewodzenia i określono, które z nich są najskuteczniejszymi w przypadku przedsiębiorczości zespołowej. Przewodzenie nie oznacza rządzenia, przejmowania odpowiedzialności i kontroli nad celami czy środkami działań ludzi, nie oznacza posiadania władzy czy specjalnych przywilejów. Oznacza natomiast zdolność porywania ludzi przez tworzenie i wzmacnianie w nich poczucia możliwości realizacji potrzeb oraz zdolność formułowania wizji i wyznaczanie kierunku pożądanym wartościowych działań. Ponadto wskazano tendencje zmian dotyczące odsetka ludności pracującej w rolnictwie, a także analizę struktury poziomu wykształcenia na wsi i w mieście.

Autorki mają świadomość, że przedstawione w monografii obszary problemowe nie wyczerpują wszystkich zagadnień dotyczących przedsiębiorczości zespołowej na obszarach wiejskich, nie mniej jednak stanowią one podstawę do dalszych poszukiwań badawczych. Wskazują również na potrzebę podejmowania badań naukowych o charakterze interdyscyplinarnym.

Autorki

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W LITERATURZE

1.1. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W TEORII EKONOMII

Analizując teorię ekonomii dotyczącą zagadnień związanych z przedsiębiorczością, należy podkreślić, iż w różnych epokach historycznych zainteresowanie przedstawianą problematyką było bardzo różnorodne. Ponadto patrząc z perspektywy czasu, niektóre teorie wydawały się wzajemnie sprzeczne. Według literatury przedmiotu jako pierwszy terminu przedsiębiorczość użył R. Cantillon, wiążąc jej istotę z ryzykiem i niepewnością. Autor pomógł zrozumieć kilka aspektów stanowiących istotę przedsiębiorczości, m.in.: niepewność i ryzyko, które były i są nierozłącznym elementem dla przedsiębiorcy podczas podejmowania decyzji dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej. Jego zdaniem doświadczana przez przedsiębiorcę niepewność jest czymś nieznanym, co wiązało się z brakiem możliwości oceny ryzyka dotyczącego podejmowanych decyzji. Niemożliwe do oszacowania ryzyko, które podejmuje przedsiębiorca, miało na celu osiągnięcie zysku. Jednocześnie autor zapoczątkował teorię tzw. arbitrażu, według której jednym ze źródeł zysku jest różnica cen tych samych produktów na różnych rynkach lokalnych¹. Za przedsiębiorcę R. Cantillon uważał osobę „umiejącą zachować się na rynku nie zrównoważonym i wykorzystać proces przywracania równowagi do osiągania zysku²”. Koncepcja przedsiębiorczości przedstawiona przez tego autora była prawdopodobnie pierwszym, historycznym ujęciem rozwijanym przez wielu przedstawicieli

¹T. Piecuch: *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*. Wydaw. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 16–17.

²T. Gruszecki: *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*. Wydaw. CEDOR, Warszawa 1994, s. 33.

nauki. Niektórzy badacze³ uznają, że R. Cantillon dokonał znaczącego wkładu w ekonomię i teorię przedsiębiorczości, a jego koncepcja przedsiębiorczości okazała się fundamentem dla zrozumienia zjawisk ekonomicznych. Część ekonomistów ma jednak odmienne zdanie i uważa, że to J.B. Say zapoczątkował naukowe podejście do przedsiębiorczości⁴. Jego dzieła są bardziej znane, a rozumienie terminu przedsiębiorca jest aktualne do dziś. Teoria przedsiębiorczości J.B. Saya koncentrowała się na podziale działalności przemysłowej na trzy podstawowe poziomy, a mianowicie⁵:

- wymagający wiedzy naukowej co do fizycznej natury określonych zjawisk,
- dotyczący umiejętności praktycznego wykorzystania tej wiedzy,
- opierający się na wyprodukowaniu przedmiotów użytecznych.

Przedsiębiorca w koncepcji J.B. Saya jest samodzielnym producentem łączącym czynniki kapitału, pracy i działalności przedsiębiorczej. Istotę przedsiębiorczości natomiast stanowiło takie postępowanie przedsiębiorcy, który przenosił zasoby ekonomiczne z obszaru niższej na obszar wyższej wydajności i wyższego zysku. Dla J.B. Saya przedsiębiorcami byli przemysłowcy, rzemieślnicy, rolnicy, kupcy, czyli osoby, które wytwarzały jakiegokolwiek produkty na własne ryzyko i dla zysku⁶. Zauważył, że jeżeli przedsiębiorcy wpadali w rutynę, to było to zaprzeczeniem przedsiębiorczości. Przedsiębiorcze były tylko te działania, które doprowadzały do pojawienia się nowego produktu⁷. Autor jako pierwszy wskazał, że obok kapitału materialnego dużą rolę w działaniach przedsiębiorczych odgrywał kapitał niematerialny, a więc talent lub wiedza na temat świata i biznesu, rozsądek, pracowitość czy wytrwałość innowacyjnego menedżera.

Przedstawiciele klasycznego nurtu ekonomii angielskiej (A. Smith, D. Ricardo), mimo że znali dorobek teoretyczny R. Cantillona, nie akceptowali jego podejścia do zagadnienia przedsiębiorczości. Nie uznawali pozytywnego wpływu przedsiębiorczości na gospodarkę, wręcz przeciwnie utożsamiali przedsiębiorczość z wyzyskiem i bogaceniem się przedsiębiorców. Wprowadzie A. Smith

³ Ch. Brown, M. Thornton: How Entrepreneurship Theory Created Economics. The Quarterly Journal of Austrian Economics 2013, vol. 16, nr 4, s. 401–420.

⁴ J. Moczydłowska, I. Pacewicz: Przedsiębiorczość. Wydaw. Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2007, s. 9.

⁵ K. Jaremczuk: Przedsiębiorczość w procesie przemian strukturalnych w Europie Środkowo-Wschodniej. Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Rzeszów 1999, s. 5.

⁶ F. Bławat: Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm. Gdańskie Wydaw. Naukowe, Gdańsk 2003, s. 19.

⁷ R. Majkut: Przedsiębiorczość w świetle uwarunkowań interdyscyplinarnych. Wydaw. CeDeWu, Warszawa 2014, s. 62.

wskazał różnicę między funkcjami pełnionymi przez kapitalistę, dostawcę kapitału a kierownikiem zarządzającym danym przedsięwzięciem, jednak nie rozwił tego zagadnienia. Z kolei D. Ricardo dostrzegał, że kapitalista, który pierwszy wprowadzi nowe rozwiązanie (np. urządzenie), zbierze prawdopodobnie nadzwyczajne dochody. Nie zauważał, że zdolność innowacyjna może odróżnić jednego kapitalistę od innych⁸. Dla angielskich przedstawicieli nurtu klasycznego ekonomii decydującą rolę w systemie gospodarczym odgrywał mechanizm rynkowy nazwany przez A. Smitha niewidzialną ręką rynku, który sam za pośrednictwem cen reguluje wielkość produkcji i ilość kapitału w gospodarce⁹. Trzeba zauważyć, że w przeciwieństwie do innych przedstawicieli klasycznej ekonomii A. Smith nie negował znaczenia przedsiębiorczości i przedsiębiorców w gospodarce. Zauważał, że ich skłonność do podejmowania ryzyka, wynalazczość i moc twórcza uruchamiały spiralę wydajności. Przedsiębiorca zaś kierował się racjonalnością, czyli minimalizował straty, a maksymalizował korzyści, ponadto cechowała go skłonność do oszczędzania, a zaoszczędzone środki inwestował.

Nowy sposób przedstawiania przedsiębiorczości zapoczątkował A. Marshall – twórca neoklasycznej szkoły ekonomii. Zwracał on szczególną uwagę na rolę, jaką odgrywają przedsiębiorcy w systemie społecznym. Jego zdaniem przedsiębiorca w imieniu społeczeństwa świadczy dwie całkowicie różne od siebie usługi. Jedną z nich jest organizowanie produkcji, a drugą jest bycie tzw. liderem, który inspiruje i pobudza swoich podwładnych, aby wydobyć z nich całą inicjatywę oraz oryginalność, na jaką ich tylko stać. Przedsiębiorca w teorii A. Marshalla pełnił funkcję kierownika i menedżera, który podejmował ryzyko i był źródłem innowacyjnych zmian w przedsiębiorstwie. Autor w 1924 roku uznał przedsiębiorczość za czwarty czynnik produkcji, oprócz trzech wcześniej znanych ekonomii klasycznej, czyli pracy, kapitału i ziemi¹⁰. Należy też wspomnieć o poglądach T. Veblena twórcy instytucjonalizmu. Za główne zadanie ekonomii autor uważał badanie współczesnych instytucji. Cywilizację ujmował jako system instytucji społecznych. Uważał, że rozwój przedsiębiorczości zależy od uwarunkowań społeczno-kulturalnych. Zapoczątkował również utożsamianie przedsiębiorcy z menadżerem, dostrzegał jego rolę w profesjonalnym

⁸ K.B. Matusiak: Przedsiębiorca i przedsiębiorczość w teorii ekonomii i innych naukach, Ośrodek Nowych Technologii Edukacyjnych, https://onte.wsg.byd.pl/moodle2.0/file.php/1/pdf/przedsiębiorczosc/przedsiębiorca_tresc.pdf (dostęp: 26.05.2020).

⁹ T. Kraśnicka: Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej. Prace Naukowe Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 20.

¹⁰ M. Białasiewicz: Przedsiębiorczość – pożądana kompetencja. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 2008, nr 1, s. 7-16.

zarządzaniu produkcją. Odrzucił natomiast fakt kojarzenia przedsiębiorcy wyłącznie z własnością¹¹.

Jednak dopiero w pracach J.A. Schumpetera problematyka przedsiębiorczości zajęła główne miejsce badawcze. To on podkreślał, że przedsiębiorczość stanowi istotę gospodarki, a przedsiębiorca to „twórczy destruktor”, który zaburza równowagę i umożliwia postęp. Dla niego przedsiębiorczość była nową kombinacją środków produkcji, która umożliwiała wprowadzenie nowego wyrobu lub technologii, otwarcie nowego rynku zbytu, pozyskanie nowych źródeł zasobów lub wprowadzenie nowej organizacji produkcji¹². Mianem przedsiębiorców J.A. Schumpeter określił tylko te podmioty gospodarcze, które realizowały nowe kombinacje czynników produkcji i były aktywnymi uczestnikami takich procesów¹³. Tym samym przedsiębiorcami okazali się nie tylko pracodawcy, lecz również pracownicy, a nawet właściciele akcji. Mogą nimi być finansjści, prawnicy lub ludzie czynu, jeśli wykorzystywali swoje kontakty z przedsiębiorstwem w celu urzeczywistnienia nowej kombinacji czynników produkcji. Według tego autora ważną rolę w urzeczywistnianiu gospodarki rynkowej odgrywał „duch przedsiębiorczości”, który cechował nie tylko przedsiębiorców, ale również ludzi pozbawionych kapitału, pełnych za to pomysłów, inicjatyw i wytrwałości w pokonywaniu barier, łamaniu stereotypów, odpornych na stresy i porażki. Definicja ta rozszerzała tradycyjne pojęcie przedsiębiorcy, gdyż obejmowała nie tylko właścicieli kapitału, ale tych wszystkich, których natura obdarzyła zmysłem przedsiębiorczości¹⁴. Jednocześnie J.A. Schumpeter jako pierwszy podkreślił rolę innowacji w kształtowaniu przedsiębiorczości, wskazując następujące obszary jej zastosowań¹⁵:

- wytwarzanie i wprowadzanie nowych wyrobów i nowych jakości wyrobów,
- wprowadzanie nowych metod produkcji,
- tworzenie nowych organizacji gospodarczych,
- poszukiwanie i odkrywanie nowych rynków zbytu,
- odkrywanie nowych źródeł nabycia surowców.

Autor odnosił pojęcie innowacji wyłącznie do zmian pionierskich. O ile pod względem przedmiotowym określał innowacje bardzo szeroko (ukształ-

¹¹ T. Piecuch: *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 21.

¹² W.J. Baumol: *Entrepreneurship, management and the Structure of Profit*. Wydaw. The MIT Press, Cambridge 1993. s. 6.

¹³ J.A. Schumpeter: *Teoria rozwoju gospodarczego*. Polskie Wydaw. Naukowe, Warszawa 1960, s. 34.

¹⁴ K. Krzyżanowska: *Przedsiębiorczość zespołowa rolników i jej uwarunkowania*. Wydaw. SGGW, Warszawa 2003, s. 22–23.

¹⁵ J.A. Schumpeter: *Teoria...*, op. cit., s. 98.

towanie się nowej funkcji produkcji), o tyle zakres czasowy nadawany innowacji przez J.A. Schumpetera był niezwykle wąski. Innowacja to tylko i wyłącznie pierwotna realizacja wynalazku tkwiącego u jej podstaw. Jest to, innymi słowy, jego pierwotne wdrożenie do praktyki gospodarczej przez przedsiębiorcę – innowatora. Wszelkie następne zmiany, polegające na zastosowaniu nawet identycznej metody produkcji czy też wyrobu w innym przedsiębiorstwie po upływie nawet bardzo krótkiego czasu, nazywa on naśladownictwem¹⁶. Według tego naukowca wyraźnie widać było ukierunkowanie przedsiębiorcy na zmiany, które traktował jako naturalny atrybut jego sytuacji działania¹⁷. Rozwój gospodarczy, w ujęciu J.A. Schumpetera, następował nie pod wpływem zmian przychodzących z zewnątrz, ale od wewnątrz z własnej inicjatywy życia ekonomicznego. Późniejsze definicje przedsiębiorczości uwzględniały powszechnie ten aspekt analizy.

Do teorii J.A. Schumpetera nawiązywał I. Kirzner przedstawiciel szkoły austriackiej. Według niego przedsiębiorca był katalizatorem tendencji do odbudowy jednostajnie funkcjonującego systemu na nowym poziomie lub według nowego wzorca. Skutkiem działania przedsiębiorcy nie była jednak destrukcja, lecz owa odbudowa¹⁸. Poglądy J.A. Schumpetera i I. Kirznera różniły się, jeżeli spojrzeć się na pojmowany przez nich problem równowagi rynkowej. Według J.A. Schumpetera jednostka (przedsiębiorca), jak już wspomniano, zaburzała równowagę rynku. Z kolei I. Kirzner postrzegał równoważącą (stabilizującą) rolę przedsiębiorczości, co oznaczało, że kiedy rynek nie był w równowadze, jednostka zaczynała odkrywać sposoby przedsiębiorcze i rynek się równoważył¹⁹. Za najważniejszą zaletę przedsiębiorcy I. Kirzner uważał umiejętność osiągania przez niego nadzwyczajnych korzyści, dzięki temu, że pewien wyrób mógł być sprzedany po cenie wyższej niż ta, za jaką został zakupiony. Nie każdy mógł tego dokonać, ale tylko ci, którzy mieli ku temu odpowiednie predyspozycje, odpowiednie cechy. Jego zdaniem na szczególną uwagę zasługiwała zdolność do przełamywania tradycji, zdolność do unikania schematów, unikania rutyny, ale szczególnie umiejętność dostrzegania szans, których inni jeszcze

¹⁶ I. Sikorska-Wolak, K. Krzyżanowska, A.J. Parzonko: Doradztwo w zmieniającej się sytuacji społeczno-ekonomicznej obszarów wiejskich. Wydaw. SGGW, Warszawa 2014, s. 26.

¹⁷ G. Drozdowski: Przedsiębiorczość w świetle współczesnych koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. Prace Instytutu Prawa i Administracji PWSZ w Sulechowie 2006, nr 2(224), s. 224.

¹⁸ I.M. Kirzner: Pomiędzy Misesem a Keynesem – wywiad z Israeliem M. Kirznerem, tłum. J. Lewiński, J. Bohuszewicz, S. Kwiatkowski. The Austrian Economics Newsletter 1997, vol. 17, nr 1.

¹⁹ A. Kurczewska: Przedsiębiorczość. Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 27.

nie dostrzegli, umiejętność postrzegania, gdzie nowe produkty mogły stać się bardziej wartościowe, a gdzie nieznanym innym nowe metody produkcji mogły przynieść duże zyski²⁰. Według I. Kirznera najważniejszym zadaniem przedsiębiorcy było poszukiwanie okazji do osiągnięcia zysku. Zysk, jaki osiągał przedsiębiorca, zależał od jego odpowiednich predyspozycji, umiejętności dostrzegania szans i zdolności do przełamywania tradycji²¹.

Podobnie jak I. Kirzner, F. Knight traktował przedsiębiorcę jako główny element gospodarki rynkowej, wyjątkową siłę, która nie burzy stanu równowagi gospodarczej, ale działa w kierunku jej przywrócenia²². Według niego stan idealnej równowagi rynkowej, a więc sytuacja, kiedy znamy wszystkie warunki, kiedy mamy pełną wiedzę i wszystkie informacje z danej dziedziny byłaby niemożliwa do osiągnięcia i niekorzystna. W praktyce gospodarczej dominują zdarzenia niepowtarzalne, do których nie można zastosować żadnej miary prawdopodobieństwa, czyli tzw. zdarzenia niepewne. Jeśli wszystko byłoby znane, wówczas działalność przedsiębiorców polegałaby na prostych, rutynowych czynnościach a ich funkcjonowanie byłoby nieuzasadnione²³. Autor ten różnicował pojęcie ryzyka i niepewności. Ryzyko to pewne, możliwe odchylenie od stanów oczekiwanych, które można przewidzieć i można się przed nim ubezpieczyć. Niepewność natomiast to anomalia, której nie można przewidzieć i ująć ilościowo (np. przedstawić w postaci liczbowej), nie można się również przed nią zabezpieczyć. Autora interesowała także rola zysku w działalności przedsiębiorczej. Według niego o zysku przedsiębiorcy decyduje wiele czynników, a wśród nich do najważniejszych należą²⁴:

- umiejętności przedsiębiorcy, dzięki którym może on dostrzec nadarżające się okazje,
- szczęście, które jest niezbędne w warunkach ryzyka i niepewności,
- sytuacja na rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorca.

Interpretował zysk jako wynagrodzenie za przeciwstawianie się niepewności i ryzyku.

Ekonomistą, który zajmował się problematyką przedsiębiorczości, był także M. Casson, który wskazywał, że przedsiębiorca to jednostka podejmująca decyzje dotyczące rzadkich zasobów. Według niego decyzje przedsiębiorców

²⁰ Za I. Kirzner, [w:] T. Piecuch: Przedsiębiorczość..., op. cit., s. 26.

²¹ I. Kirzner: Konkurencja i przedsiębiorczość. Wydaw. Fijorr Publishing, Warszawa 2010, s. 53.

²² Ibidem, s. 30.

²³ T. Piecuch: Przedsiębiorczość..., op. cit., s. 28–29.

²⁴ Za F. Knight, [w:] T. Piecuch: Przedsiębiorczość..., op. cit., s. 29.

mogły dotyczyć zarówno gospodarki, jak i polityki czy wojskowości. Badacz różnił się w swoich poglądach od teorii J.A. Schumpetera, twierdząc, że w praktyce przedsiębiorczość wiązała się z posiadaniem zasobów (zwłaszcza kapitału), a istotą działań przedsiębiorczych było ryzyko²⁵.

Kończąc przegląd sposobów pojmowania przedsiębiorczości w teorii ekonomii, należy przedstawić poglądy P.F. Druckera, który był wybitnym kontynuatorem myśli J.A. Schumpetera z zakresu przedsiębiorczości, zwłaszcza z zakresu podkreślania znaczenia innowacji. Według tego autora istota przedsiębiorczości polegała na współzależności działań przedsiębiorczych i innowacyjnych, za których pomocą zmierzało się do sukcesu – przywództwa w określonym segmencie rynku lub prowadzonej działalności gospodarczej²⁶. Przedsiębiorczość miała charakter ekonomiczny i behawioralny. Była kształtowana przez działania i zachowania, a powinna być traktowana jako specyficzny sposób zarządzania²⁷, przedsiębiorcy natomiast (dla P.F. Druckera przedsiębiorcą nie jest jedynie właściciel firmy, ale również menedżer) wprowadzając innowacje w firmach, przyczyniali się do rozwoju przedsiębiorstwa i w wymiarze makroekonomicznym do wzrostu gospodarczego. Autor lansował tezę, że kwestie marketingu i innowacyjności są ważniejsze od stanu finansów przedsiębiorstwa. Podkreślał wagę osobistego zaangażowania pracowników dla osiągnięcia sukcesu firmy. Opracowane przez niego metody pobudzania motywacji były stosowane przez kierownictwa największych amerykańskich koncernów²⁸. Zatem P.F. Drucker wprowadził nurt w badaniach nad przedsiębiorczością, który współcześnie nazwany został przedsiębiorczym zarządzaniem. Można je rozumieć jako połączenie ról przedsiębiorcy i menedżera w jednej osobie. Współcześnie jest rozumiane jako zarządzanie zorientowane w sposób szczególnie na klientów i ich potrzeby, a także dostosowane do przeprowadzania aktywnego wprowadzenia różnego rodzaju innowacji na rynek oraz szybkiego ich wycofania, gdy okażą się one chybione albo oferowane w niewłaściwym czasie. W tym toku badania prowadził R.B. Mellor. Według niego w kontekście ekonomii przedsiębiorczość to wyjątek od klasycznej teorii przepływów międzygałęziowych. W perspektywie zarządzania i perspektywie społecznej przedsiębiorca

²⁵ B. Glinka, S. Gudkova: *Przedsiębiorczość*. Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 43.

²⁶ P.F. Drucker: *Innowacje i przedsiębiorczość – praktyka i zasady*. Państwowe Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 271.

²⁷ R. Majkut: *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 67.

²⁸ Z. Makiela: *Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna. Region w warunkach konkurencji*. Wydaw. C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 23.

to często aktywny inicjator zmian. To człowiek, który świadomie wykorzystuje pomysłowość i innowacje jako środki służące do pomyślnego uruchomienia nowej działalności²⁹, a jego atutową cechą jest elastyczność.

1.2. ISTOTA I POJĘCIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Zjawisko przedsiębiorczości istniało od początków egzystencji człowieka na ziemi i wykształcenia wspólnoty ludzkiej. Problemy przeżycia, radzenia sobie w grupie, dojścia do czegoś są tak stare, jak ludzkość. Przedsiębiorczość w Polsce ma wieloletnią tradycję. W gospodarce nakazowo-rozdzielczej pomimo dominacji własności państwowej można było obserwować wiele zachowań przedsiębiorczych polegających na funkcjonowaniu własności prywatnej w postaci małych sklepów, drobnych zakładów rzemieślniczych, punktów usługowych (krawieckich, szewskich, mechaniki samochodowej itp.) Od lat 90. XX wieku, przedsiębiorczość zajmuje szczególne miejsce w działaniach poszczególnych rządów, pełniąc funkcję ekonomiczną we wzroście i rozwoju regionalnym i makroekonomicznym Polski. Jednak wyjaśnienie samego pojęcia „przedsiębiorczość” jest zadaniem bardzo trudnym. K.B. Matusiak³⁰ wskazuje, iż wynika to z:

- historycznego charakteru przedsiębiorczości – zjawisko przedsiębiorczości ciągle ewoluuje, tworząc nowe formy i typy zachowań;
- wielowymiarowej natury zjawiska – rozwój przedsiębiorczości jest zdeterminowany współistnieniem wielu sprzyjających czynników osobowościowych, gospodarczych, kulturowych, politycznych, edukacyjnych, prawno-regulacyjnych itp.,
- zafałszowań i uproszczeń – wokół przedsiębiorczości od wieków narosło i nadal funkcjonuje wiele nieporozumień, stereotypów i uprzedzeń (np. „to sposób na dorabianie się kosztem innych”),
- nieprzewidywalności skutków – przedsiębiorców nie odróżnia się na podstawie formalnego tytułu, lecz *post factum*, po realizacji określonego przedsięwzięcia, np. wprowadzeniu innowacji.

Z tego powodu postrzeganie przedsiębiorczości zależało w dużej mierze od badaczy, a przede wszystkim, w jakiej dziedzinie się specjalizowali. Przed-

²⁹ R.B. Mellor, G. Coulton, A. Chick, A. Bifulco, N. Mellor, A. Fisher: Przedsiębiorczość. Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 42.

³⁰ K.B. Matusiak: Przedsiębiorca i ..., op. cit., s. 2.

stawianą problematyką zajmowali się zatem przedstawiciele takich dyscyplin naukowych jak: ekonomia, zarządzanie, socjologia, psychologia, filozofia czy prawo. W naukach ekonomicznych, jak wspomniano we wcześniejszym podrozdziale, w ujęciu historycznym pojmowanie przedsiębiorczości było bardzo różnorodne. R. Majkut syntetycznie ujął je następująco³¹:

- markantyizm – wspieranie postępu technicznego, który był efektem przedsiębiorczości, innowacyjności, kreatywności. Przedsiębiorczość to motor wzrostu gospodarczego;
- leseferyzm i liberalizm – swoboda działalności gospodarczej, wolność gospodarcza stanowi podstawowy warunek rozwoju przedsiębiorczości;
- ekonomia klasyczna – przedsiębiorczość wyrażała się w pomysłowości, twórczości, identyfikowaniu, wykorzystaniu szans, ale również w umiejętności oszczędzania i mobilizowaniu kapitału;
- ekonomia neoklasyczna – przedsiębiorczość oparta była na określonych cechach takich jak: innowacyjność, ponoszenie ryzyka, kierowanie, organizowanie działalności;
- instytucjonalizm – przedsiębiorczość musiała być oparta na wiedzy specjalistycznej. W ten sposób można było pobudzać wzrost gospodarczy i postęp technologiczny;
- neoliberalizm – przedsiębiorca jako jednostka ponosząca ryzyko i działająca w warunkach niepewności.

Obecne definicje określają przedsiębiorczość jako zasób, proces, stan, poprzez i w ramach których jednostki wykorzystują pozytywne możliwości na rynku poprzez tworzenie i rozwijanie firm³². W naukach o zarządzaniu można wyróżnić definiowanie przedsiębiorczości w ramach funkcjonalnego opisu działań przedsiębiorczych pracowników. W tym nurcie znajduje się na przykład definicja R.W. Griffina, który traktuje przedsiębiorczych pracowników jako ludzi tworzących oraz prowadzących nowe przedsięwzięcia wiedząc, że są one nierozzerwalnie związane z ryzykiem³³. Znalazły się również definicje przedsiębiorczości kładące nacisk na cechy indywidualne przedsiębiorczego personelu. Tu można przytoczyć definicję H. Bienioka³⁴, według którego sylwetkę pracow-

³¹ R. Majkut: *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 68.

³² T. Groes, W.A. Nude: *Entrepreneurship and Human Development: A Capability Approach*. *Journal of Public Economics* 1995, nr 3, s. 216–224.

³³ R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 52–58.

³⁴ H. Bieniok: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Metody zarządzania*. Skrypty uczelniane, Katowice 1999, s. 24.

ników charakteryzowała: silna potrzeba osiągnięć, wytrwałość i determinacja, potrzeba autonomii, umiarkowana skłonność do ryzyka, zaufanie do własnych zdolności kontrolowania zdarzeń, zorientowanie na okazję, umiejętności przyjmowania porażki i wyciągania z niej wniosków, optymizm życiowy, entuzjazm w pracy oraz kreatywność i innowacyjność. W literaturze przedmiotu również można spotkać pojmowanie przedsiębiorczości jako sposób zachowania poszczególnych pracowników. Według G. Drozdowskiego³⁵ tak pojmowana przedsiębiorczość to gotowość pracowników do inicjowania i kontynuowania niewypróbowanych jeszcze projektów, a także umiejętność rozpoznawania oraz wykorzystywania pojawiającej się szansy. Zdaniem I. Sikorskiej-Wolak pojęcie przedsiębiorczości w najszerszym ujęciu można zdefiniować jako całokształt indywidualnych lub zespołowych działań bądź predyspozycji do działań, które przełamują istniejące wzorce. Przedsiębiorczość polega więc na krytyce istniejącego stanu rzeczy i poszukiwaniu obarczonych ryzykiem, nieszablonowych sposobów jego zmiany³⁶. Zatem, jak próbowano wykazać, przedsiębiorczość należy do terminów wieloznacznych, rozważanych nie tylko na gruncie aktywności gospodarczej, ale również w pozostałych sferach życia, a pełne zrozumienie tego pojęcia wymaga podejścia interdyscyplinarnego. Ogólnie można stwierdzić, że rozpatrując pojęcie przedsiębiorczości, można je rozumieć bardzo wąsko. Wtedy utożsamiamy je wyłącznie z prowadzeniem działalności gospodarczej na własny rachunek związaną ze skłonnością do podejmowania ryzyka, innowacyjnością i kreatywnością³⁷. Mianem przedsiębiorcy zaś określa się tego, kto prowadzi działalność gospodarczą (tak też definiuje przedsiębiorcę polskie prawo). Można też przedsiębiorczość rozpatrywać szeroko. Wtedy rozważane są zagadnienia związane z osobowością człowieka, kulturą, wychowaniem, wykorzystaniem szans i ich kreowaniem. W tym kontekście na przedsiębiorczość patrzy się przez pryzmat zdolności człowieka. Zwraca się uwagę na zaradność życiową obejmującą umiejętność radzenia sobie z problemem rzadkości zasobów. W takim ujęciu przedsiębiorczość jest utożsamiana z umiejętnością człowieka zdobywania nie tylko dóbr ekonomicznych, ale także społecznych czy psychologicznych³⁸. W nurt powyższych rozważań wpisuje-

³⁵ G. Drozdowski: *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 226–227.

³⁶ I. Sikorska-Wolak: *Innowacje i przedsiębiorczość w wymiarze ekonomicznym, psychologicznym i edukacyjnym*, [w:] *O humanistyczny wymiar przedsiębiorczości wiejskiej*, Z.J. Przychodzeń (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2000, s. 26.

³⁷ R. Majkut: *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 57.

³⁸ *Ibidem*, s. 58.

je się postrzeganie przedsiębiorczości przez M. Bednarczyk³⁹. Wyróżniła ona dwa typy przedsiębiorczości, pierwszy (w języku angielskim stosuje się termin *entrepreneurship*) określany jako przedsiębiorczość zewnętrzna lub indywidualna oznacza zakładanie i uruchomienie nowego przedsiębiorstwa. Drugi to przedsiębiorczość wewnętrzna (*intrapreneurship*) odnosi się do wszelkich nowych przedsięwzięć, projektów realizowanych wewnątrz działających przedsiębiorstw czy innych organizacji podnoszących ich konkurencyjność, czy szanse przetrwania na rynku w dłuższym czasie. Wynikiem przedsiębiorczości wewnętrznej nie tylko w przedsiębiorstwach, ale także w gminach, urzędach marszałkowskich czy stowarzyszeniach jest uzyskanie tzw. orientacji przedsiębiorczej w realizacji swoich działań, co skutkuje nowymi produktami. W związku z powyższym przedsiębiorczość może być definiowana jako:

- proces tworzenia i budowania czegoś nowego: firm, produktów, nowych miejsc pracy,
- działanie, indywidualne cechy i sposób zachowania pracowników,
- określony sposób zachowania jednostek lub grupy ludzi, odnoszący się do dóbr ekonomicznych, społecznych, psychologicznych,
- zjawisko społeczno-gospodarcze.

Nierozstrzygnięty problem związany z definicją pojęcia przedsiębiorczość skłania badaczy do podania własnej definicji, celem jasnego sformowania jak jest ona rozumiana. Dlatego też, w podrozdziale 1.3 zostało zaprezentowane pojęcie przedsiębiorczości wiejskiej.

1.3. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ NA OBSZARACH WIEJSKICH

Tradycyjne spojrzenie na rozwój wsi zakładało ścisłe powiązanie wsi z rolnictwem. Jednak już w średniowieczu na wsi zaczęło wyodrębniać się rzemiosło, handel oraz przetwórstwo surowców rolniczych, co wpływało na podział pracy między grupami ludzi, jak też rejonami. Proces podziału pracy na wsi przeszedł przez następujące stadia⁴⁰:

- oddzielenie się wytwórczych środków produkcji (rzemiosło i przemysł narzędzi, maszyn, urządzeń rolniczych),

³⁹ M. Bednarczyk: *Przedsiębiorczość w turystyce. Zasady i praktyka*. Wydaw. CeDeWu.pl, Warszawa 2010, s. 26–27.

⁴⁰ A. Woś: *Podstawy agrobiznesu*. Wydaw. Prywatnej Wyższej szkoły Businessu i Administracji, Warszawa 1996, s. 11.

- wyodrębnienie się przetwórstwa rolno-spożywczego,
- wyodrębnienie się handlu żywnością,
- formowanie się sektora usługowego.

Rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich związany był w Polsce z transformacją ustrojową⁴¹. Proces przejścia z gospodarki centralnie planowanej do gospodarki wolnorynkowej ujawnił słabość podmiotów gospodarczych, a liberalizacja rynku, pojawianie się konkurencyjnych produktów rolnych z importu, rozwiązanie wielu instytucji odpowiedzialnych za zaopatrzenie rolnictwa w środki do produkcji, skup płodów rolnych i inne usługi stały się motywem ukierunkowującym ludność rolniczą do poszukiwania nowych możliwości gospodarowania opartych na prowadzonym gospodarstwie rolnym lub poza nim⁴². Stąd najprostsze postrzeganie przedsiębiorczości na obszarach wiejskich może obejmować jej dwa rodzaje: przedsiębiorczość rolniczą i przedsiębiorczość pozarolniczą. Problematyką uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich zajmowało się wielu badaczy⁴³. Dla niektórych z nich przedsiębiorczość wiejska była ściśle związana z działalnością gospodarczą. Takie pojmowanie przedsiębiorczości można znaleźć w badaniach A.P. Wiatraka. Według niego przedsiębiorczość wiejska była sposobem zachowania się w działalności gospodarczej. Co wskazywało na dążenie ludzi zarówno do działania, poszukiwania nowych rozwiązań, wprowadzania zmian w dotychczasowej działalności, wykorzystywanie pojawiającej się możliwości, jak ich aktywność w poszukiwaniu dodatkowych i alternatywnych źródeł dochodu. Tak pojmowana przedsiębiorczość dotyczyła podejmowania nowych przedsięwzięć gospodarczych nie tylko w działalności pozarolniczej, ale również rolniczej⁴⁴. Podobnie definiował przedsiębiorczość wiejską J. Bański i współautorzy⁴⁵. Według nich jest to działalność gospodarcza polegająca

⁴¹ A. Sieczko, A.J. Parzonko: Creating non-agricultural jobs in rural areas in Poland. Zbérnik Na-ukovih Prac' Umans'kogo Nacëonal'nogo Unëversitetu Sadëvniçtva 2015, nr 87(2), s. 140.

⁴² J. Nowakowska-Grunt, A.J. Parzonko, B. Kielbasa: Determinants of managing networks of organizations in rural areas. Publishing Office of Faculty of Management Czestochowa University of Technology, Czestochowa 2016, s. 68–69.

⁴³ Np. K. Duczkowska-Małysz, B. Fedyszak-Radziejowska, M. Kłodziński, A. P. Wiatrak, J. Wilkin, A. Woś.

⁴⁴ A.P. Wiatrak: Przedsiębiorstwo, przedsiębiorca, przedsiębiorczość, [w:] Rola doradztwa w kreowaniu przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, A.P. Wiatrak (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 1996, s. 12–14.

⁴⁵ J. Bański, P. Chmieliński, K. Czapiewski, M. Mazur, M. Szymańska, J. Wilkin: Przedsiębiorczość na wsi – współczesne wyzwania i koncepcja rozwoju. Publikacja pokonferencyjna. Wydaw. Fundacji na Rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa, Warszawa 2015, s. 7.

z jednej strony na prowadzeniu komercyjnej firmy rolniczej (gospodarstwa rolnego) dającej możliwość pełnego zatrudnienia i głównego źródła dochodu jej kierownikowi (rolnikowi-farmerowi), a z drugiej strony prowadzenia działalności gospodarczej, której podstawą są zasoby produkcyjne gospodarstwa dającej możliwość pozyskania dochodów spoza rolnictwa (sektora produkcji rolnej). Ta druga forma traktowana była na ogół jako zjawisko dywersyfikacji ekonomicznej gospodarstwa rolnego.

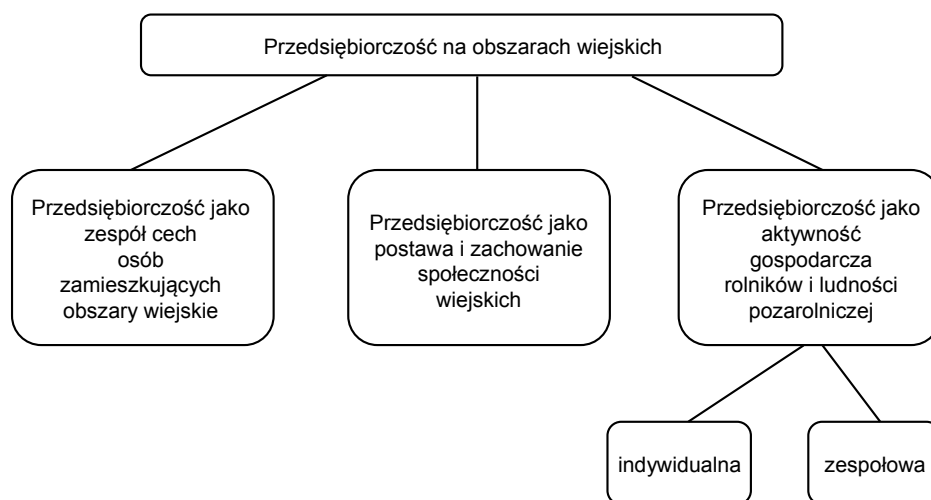
Pojmując przedsiębiorczość jako swoisty rodzaj aktywności ludzi na obszarach wiejskich, można wyróżnić przedsiębiorczość indywidualną lub zespołową. Przedsiębiorczość indywidualna może być związana z osobą rolnika lub przedsiębiorcy, a jej analizowanie odnosi się do rzeczywistych uwarunkowań konkretnego rynku sektorowego. Pod pojęciem przedsiębiorczości zespołowej można rozumieć zorganizowane, świadome i dobrowolne współdziałanie osób ukierunkowane na realizację wspólnego celu, m.in. dzięki większej alokacji własnych środków, obniżeniu kosztów produkcji (efekt skali i zakresu), zwiększeniu siły oddziaływania na rynek (wzrost udziału w rynku). Przedsiębiorczość zespołowa to wyrażenie interesów grupy oraz ich koordynacja wobec otoczenia zewnętrznego. Przedsiębiorczość zespołowa wymaga zatem bliskich stosunków pracy między ludźmi, wykorzystuje ich talenty i zdolności twórcze. Przykładem przedsiębiorczości zespołowej są grupy producentów rolnych, spółdzielnie, spółki, stowarzyszenia. Istnieje także w literaturze przedmiotu definiowanie przedsiębiorczości wiejskiej poprzez osobowość. Między innymi G. Kaczor-Pańków wiązała przedsiębiorczość z cechami osobowości ludzkiej, tj. zaradnością, inicjatywą i podejmowaniem działań, które przyczyniały się nie tylko do zaspokojenia aspiracji osób, ale także do rozwoju lokalnego⁴⁶. Z kolei A. Kotala wskazał, iż na przedsiębiorczość wiejską składają się zarówno cechy osobowości poszczególnych osób, ich system wartości, jak też elementy kształtujące lokalne środowisko społeczne⁴⁷. Powiązanie przedsiębiorczości wiejskiej z zasobami ludzkimi było częste w polskich badaniach naukowych, ale obecnie poruszane są problemy związane z depopulacją obszarów wiejskich⁴⁸, gdzie

⁴⁶ G. Kaczor-Pańków: Psychologiczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości, [w:] Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich. W stronę wsi wielofunkcyjnej, K. Duczkowska-Małyśz (red.). Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN, Warszawa 1993, s. 198–199.

⁴⁷ A. Kotala: Psychospołeczne aspekty i determinanty rozwoju przedsiębiorczości wiejskich środowisk lokalnych, [w:] Przedsiębiorczość i marketing szansą rozwoju obszarów wiejskich, S. Urban (red.). Wydaw. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 31–32.

⁴⁸ P. Sadura, K. Murawska, Z. Włodarczyk: Wieś w Polsce 2017: diagnoza i prognoza. Raport z badania – pełna wersja. Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2017, s. 30.

za przedsiębiorcze uważa się wszelkie działania nakierowane na zatrzymanie ludności, a szczególnie osób młodych w miejscu zamieszkania⁴⁹. Takie działania mają znaczenie zarówno dla kształtowania wśród młodzieży oraz osób dorosłych postaw przedsiębiorczych, jak i wspierają rozwój obszarów wiejskich w perspektywie długoterminowej. Bardzo szeroko podszedł do przedsiębiorczości wiejskiej M. Kłodziński, wskazując, że na obraz przedsiębiorczości wiejskiej składają się ludzie, którzy potrafią podjąć ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej oraz ludzie, którzy umieją dostrzec, że bez wspólnych działań, a więc bez prób samorganizowania się lokalnej społeczności rozwój gminy, wsi będzie utrudniony. Animatorzy i inspiratorzy lokalnych inicjatyw, mimo że nie prowadzą własnej firmy powinni być także brani pod uwagę w badaniach nad przedsiębiorczością wiejską⁵⁰. W tym zakresie przedsiębiorczość jest uważana za mechanizm, który zapewnia optymalną alokację zasobów, wykorzystuje bowiem mocne strony i przyszłe możliwości oraz analizuje słabości i zagrożenia w rozwoju obszarów wiejskich.



RYSUNEK 1. Pojmowanie przedsiębiorczości na obszarach wiejskich

Źródło: opracowanie własne.

⁴⁹ A.J. Parzonko: Funkcjonowanie obszarów wiejskich w warunkach depopulacji, [w:] Budowanie konkurencyjności obszarów wiejskich, K. Krzyżanowska (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2013, s. 9–19.

⁵⁰ M. Kłodziński: Aktywizacja społeczno-gospodarcza gmin wiejskich i małych miast. Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN, Warszawa 2006, s. 70.

Pojmowanie przedsiębiorczości na obszarach wiejskich nie może odnosić się wyłącznie do zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej. Ograniczenie się do tak rozumianego terminu znacznie zawęziłoby samo pojęcie. Termin ten można rozumieć jako cechę osób, postawę i sposób zachowania nie tylko samych przedsiębiorców czy rolników, ale również instytucji oraz lokalnych społeczności (rys. 1). Wtedy rozpatruje się całokształt okoliczności: ekonomicznych, społecznych, prawnych, środowiskowych i kulturowych. Takie pojmowanie pojęcia przedsiębiorczości wykracza poza działalność gospodarczą, daje możliwość uzasadnienia współpracy ułatwiającej zwiększenie konkurencyjności na rynku dóbr i usług, wskazując, że dzięki przedsiębiorczości możliwe są zmiany nie tylko w gospodarce, lecz również w społecznościach lokalnych.

1.4. FORMY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI ROLNICZEJ I POZAROLNICZEJ

Jak wykazano we wcześniejszych podrozdziałach, pojęcie przedsiębiorczości obejmuje wiele jej form. Przy czym należy podkreślić, że ten podrozdział nie zawiera całej różnorodności przedsiębiorczości wiejskiej, tylko w opinii autorów najważniejsze jej formy.

Najstarszym typem przedsiębiorczości na obszarach wiejskich jest **przedsiębiorczość rodzinna**. Jej funkcjonowanie odnotowuje się we wszystkich kulturach i okresach historycznych na całym świecie. Jeżeli chodzi o przedsiębiorczość wiejską, dotyczy szczególnie przedsiębiorstw ogrodniczych, sadowniczych i rolniczych. Ogólnie problematyka przedsiębiorczości rodzinnej jest przedmiotem stałego zainteresowania środowisk naukowych od połowy lat 70. XX wieku. Brak jednak zgodności, co do pojmowania zjawiska przedsiębiorczości rodzinnej⁵¹. Przedsiębiorczość rodzinna dotyczy zaangażowania członków rodziny w prowadzenie działalności gospodarczej. Istotnym wyróżnikiem przedsiębiorczości rodzinnej są silne więzi emocjonalne łączące poszczególne osoby wchodzące w skład przedsiębiorstwa. Połączenie więzi rodzinnych i biznesowych prowadzi do powstania takich osobniczych uwarunkowań w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, jak: wzajemne zaufanie, długookresowa

⁵¹ A. Niebler: Report on Family Business in Europe. Committee on Industry, Research and Energy. A8-0223/2015.2015, z dnia 30.06.2015, s. 5.

perspektywa prowadzenia biznesu z pokolenia na pokolenie, większa troska o pracowników i specyficzna forma relacji z klientami⁵². Przedsiębiorczość rodzinna na swoje atuty, należą do niej⁵³:

- wysoka aktywność przy zakładaniu przedsiębiorstwa,
- zaangażowanie założyciela łączącego zarządzanie z własnością,
- aktywny udział rodziny w działalności przedsiębiorstwa,
- solidarność w organizacji wzmacniana przywiązaniem do wartości rodzinnych,
- motywująca rodzinna kultura organizacyjna,
- wykorzystanie przedsiębiorczych członków rodziny do rozwoju biznesu,
- tworzenie wizji rozwoju przez rodzinę,
- wysoki stopień zaufania stanowiący podstawę rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej,
- zaangażowanie w rozwiązywanie problemów przedsiębiorstwa.

Z rodzinnym charakterem przedsiębiorstwa związane są także słabości i zagrożenia, wśród których można wymienić⁵⁴:

- kłopoty występujące po śmierci założyciela i zarządzającego przedsiębiorstwem,
- ograniczenie dostępu profesjonalnych pracowników w związku z nastawieniem na przekazanie przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu,
- niebezpieczeństwo autorytaryzmu w zarządzaniu przez właściciela powodujące ograniczenie inicjatywy podwładnych,
- chęć utrzymania prawa własności i kontroli,
- dążenie do utrzymania sukcesji rodzinnej przy braku właściwych następców,
- niechęć do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania utrudniającą rozwój podmiotu,
- błędy strategiczne z powodu braku profesjonalnych kadr menedżerskich,
- problemy z przekazaniem przedsiębiorstwa następcom mimo podeszłego wieku zarządzającego,
- nadmierne eksploatowanie przedsiębiorstwa przez rodzinę,

⁵² D. Harris, J.I. Martinez, J.L. Ward: Is Strategy Different for the Family-owned Business? *Family Business Review* 1994, vol. 7, s. 159–174.

⁵³ Ł. Sułkowski, A. Marjański: *Firmy rodzinne – jak odnieść sukces w sztafecie pokoleń*. Wydaw. Poltext, Warszawa 2011, s. 32–33.

⁵⁴ A. Marjański: *Determinanty przedsiębiorczości rodzinnej*, [w:] *Firmy rodzinne – wyzwania współczesności*, A. Marjański, M.R. Contreras Loera (red.). Wydaw. Społecznej Akademii Nauk, Łódź – Warszawa 2016, s. 84–85.

- trudności przy podejmowaniu decyzji o zatrudnianiu kadr spoza rodziny,
- konflikty międzypokoleniowe w biznesie,
- uzależnienie podmiotu od założyciela,
- napięcia między kadrami z rodziny i spoza rodziny będące wynikiem nierównego traktowania tych grup, co powoduje poczucie niestabilności wśród pracowników spoza rodziny,
- brak sformalizowania podziału kompetencji wśród kadry zarządzającej,
- przenoszenie konfliktów rodzinnych na grunt przedsiębiorstwa,
- napięcia w procesie sukcesji,
- nepotyzm powodujący ograniczenie konkurencyjności firmy i negatywne skutki w zarządzaniu zasobami ludzkimi,
- brak możliwości awansowania i rozwoju szczególnie przez najemnych pracowników,
- konflikty pomiędzy grupą rodzinną i pozarodzinną w przedsiębiorstwie.

Przetrwanie firm rodzinnych w kolejnym pokoleniu jest uzależnione od wychowania dobrego następcy oraz od pokonania słabości i zagrożeń przedstawionych wcześniej. W perspektywie długoterminowej istnieje ryzyko odejścia od wielowiekowej przedsiębiorczości rodzinnej na obszarach wiejskich, która charakteryzowała się niezależnymi rolnikami, małymi jednostkami biznesowymi i wspólnym gospodarowaniem członków rodziny na rzecz dużych kapitałochłonnych i ekonomicznie zorganizowanych firm rolniczych.

Rolnictwo, jak i prowadzenie gospodarstwa domowego, absorbuje coraz mniejszy zasób siły roboczej. Dotyczy to zarówno mężczyzn, jak i kobiet. Jedną z cech charakteryzujących przedsiębiorczość wiejską jest **przedsiębiorczość kobiet wiejskich**, która najczęściej realizuje się w przedsięwzięciach, takich: jak handel, przetwórstwo rolno-spożywcze, usługi w tym turystyczne i agroturystyczne, fryzjerskie i kosmetyczne czy opiekuńcze. Na podstawie badań SCALES⁵⁵ A. Borowska⁵⁶ wyróżnia czynniki, które różnicują poziom przedsiębiorczości wśród kobiet i mężczyzn w poszczególnych krajach w skali makro. Na wysoki lub niski udział kobiet wśród przedsiębiorców w danym kraju mają wpływ następujące czynniki:

- rozwój technologiczny – kobiety rzadziej niż mężczyźni prowadzą działalność w sektorach zaawansowanych technologii;

⁵⁵ Program SCALES (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs) finansowany przez rząd holenderski.

⁵⁶ A. Borowska: Determinanty i bariery przedsiębiorczości kobiet w Polsce. Economics and Management 2013 nr 3, s. 155.

- czynniki ekonomiczne, czyli PKB i poziom bezrobocia – wzrostowi zamożności kraju wyrażonym w PKB per capita, towarzyszy popyt na usługi, które najczęściej dostarczają przedsiębiorstwa prowadzone przez kobiety; z kolei im wyższy poziom bezrobocia, tym większy udział kobiet w przedsiębiorczości, ponieważ jest to jedyny sposób na uzyskanie dochodu;
- czynniki kulturowe, czyli wartości i przekonania, które kształtują zachowania przedsiębiorcze;
- czynniki demograficzne i instytucjonalne: sytuacja rodzinna, wiek, poziom wykształcenia, pochodzenie etniczne i poprzednie doświadczenia w samo zatrudnieniu. Czynniki instytucjonalne natomiast, to: dostępność kapitału, system opieki nad dzieckiem i urlopy rodzicielskie oraz koszty rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej.

Bariery w przedsiębiorczości kobiet wiejskich, jak również utrudniające ich aktywność ekonomiczną zostały przedstawione przez A. Szepelską⁵⁷ na podstawie publikacji Polskiego Towarzystwa Polityki Społecznej w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Rozwój Zasobów Ludzkich”⁵⁸, a należą do nich:

- bariery po stronie rynku pracy; najczęstszymi ograniczeniami zatrudniania kobiet na terenach wiejskich są: brak pracy i ofert zgodnych z zawodem kobiet, niskie wynagrodzenie, skłonność pracodawców do zatrudniania mężczyzn i młodych kobiet;
- obciążenia rodzinno-zawodowe kobiet; szczególnie odgrywane role rodzinne i gospodarcze, co jest związane z koniecznością opiekowania się dziećmi i innymi osobami w rodzinie i (lub) pomocy w rodzinnym gospodarstwie rolnym;
- ograniczenia związane z zasobami ludzkimi mieszkańek wsi: ograniczone kwalifikacje kobiet, brak praktyki zawodowej, zły stan zdrowia, nieumiejętność poszukiwania pracy;
- bierność lub złe działania władz lokalnych; przeszkody w znalezieniu pracy przez mieszkanki wsi wynikają w głównej mierze z zaniechania działań lub ze złych działań władz lokalnych (gminnych i powiatowych) i instytucji

⁵⁷ A. Szepelska: Przedsiębiorczość kobiet szansą na rozwój obszarów wiejskich. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie 2014, nr 62, s. 155.

⁵⁸ E. Psyk-Piotrowska: Raport z realizacji badań modułu III: Kobiety wiejskie na rynku pracy. Diagnoza, uwarunkowania, perspektywy, projektu: „Diagnoza sytuacji społeczno-zawodowej kobiet wiejskich w Polsce”, SPO RZL 1.6 (b) realizowanego przez Polskie Towarzystwo Polityki Społecznej we współpracy z Ministerstwem Pracy i Polityki Społecznej – finansowany ze środków EFS, s. 144–145.

(głównie w zakresie tworzenia nowych miejsc pracy, przyciągania inwestorów oraz środków pomocowych z zewnątrz);

- złe funkcjonowanie lokalnej administracji pracy, czyli powiatowych urzędów pracy;
- wieś i mieszkancki wsi są tematem wypartym z dyskursu na poziomie regionalnym, czego dowodem jest brak wizji i strategii regionalnych w zakresie polityki społecznej wobec kobiet wiejskich na rynku pracy;
- biurokratyczne trudności przy zakładaniu firmy, brak ludzi przedsiębiorczych, lokalnych liderów gospodarczych, którzy zainicjowaliby przedsięwzięcia gospodarcze, a także brak popytu na lokalnym rynku;
- brak działań informacyjno-edukacyjnych i promocyjnych w zakresie usług opiekuńczych i turystyki wiejskiej.

Można zauważyć, iż szczególnie czynniki kulturowe, demograficzne i instytucjonalne są spójne zarówno dla holenderskich, jak i polskich badań dotyczących przedsiębiorczości kobiet na obszarach wiejskich. Implikacją dotyczącą przyszłości jest pilna potrzeba usunięcia owych barier celem zachęcenia kobiet do przedsiębiorczości i zatrzymania emigracji kobiet do miast i za granicę kraju⁵⁹.

Pisząc o formach aktywności rolniczej i pozarolniczej mieszkańców obszarów wiejskich, warto zwrócić uwagę na **przedsiębiorczość społeczną**. Przedsiębiorczość społeczna rozumiana jest na wiele sposobów. Ogólnie można stwierdzić, że to szczególny rodzaj aktywności gospodarczej, który łączy cele społeczne i ekonomiczne. Jest związana z ekonomią społeczną i przedsiębiorstwem społecznym. Jak podaje J. Pach⁶⁰ nadrzędną zasadą funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych jest solidaryzm społeczny, czyli otwartość na całą społeczność lokalną, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje. Aktywność jest szczególnie ważna w dziedzinach zabezpieczenia społecznego, żywienia, bankowości, ubezpieczeń, produkcji rolnej, spraw konsumenckich, aktywności zrzeszeń oraz rzemiosła, mieszkalnictwa, edukacji, sportu. Zyski przedsiębiorstw społecznych są reinwestowane w inicjatywy o charakterze społecznym i nie służą zwiększeniu dochodu właściciela (udziałowców). W Polsce przedsiębiorstwa społeczne funkcjonują w różnych formach prawnych, są to:

⁵⁹ K. Krzyżanowska: Sytuacja kobiet na obszarach wiejskich i ich udział w rynku pracy. Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych 2014, nr 1, s. 55–67.

⁶⁰ J. Pach: Główne stymulatory i bariery rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce, [w:] *Ekonomia społeczna i przedsiębiorczość. Innowacje – środowisko*, M. Czyżewska, J. Pach, K. Sala (red.). Wydaw. CeDeWu, Warszawa 2020, s. 97–106.

- spółdzielnie, w tym spółdzielnie socjalne,
- spółki non-profit,
- fundacje,
- stowarzyszenia,
- spółki z o.o.

Przedsiębiorczość społeczna może być realizowana przez przedsiębiorstwa pozarolnicze i rolne. W pierwszym przypadku mogą to być firmy zajmujące się organizacją imprez okolicznościowych z wykorzystaniem lokalnych zasobów np. sali ochotniczej straży pożarnej. Innym razem może to być spółdzielnia socjalna z udziałem gminy, która prowadzi stołówkę w lokalnej szkole, przy okazji oferując mieszkańcom posiłki w konkurencyjnych cenach, czy przedsiębiorstwa będące odpowiedzią na inne lokalne potrzeby, np. przedszkola⁶¹. Gospodarstwa rolne także mogą być uznane za przedsiębiorstwa społeczne. Wtedy gdy nie tylko dostarczają produkty rolne, ale także są miejscem świadczenia usług o wymiarze społecznym. Usługi te dotyczyć mogą takich sfer jak: kultura, edukacja, pomoc społeczna czy ochrona zdrowia. Rolnictwo społeczne realizuje się w zakresie usług edukacyjnych, takich jak zajęcia pozaszkolne, aktywności dla dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi czy pełnowymiarowa opieka przedszkolna. Może być dobrym miejscem dla zastosowania terapii wykorzystującej obcowanie z przyrodą (silwoterapia) we wspieraniu i leczeniu osób z zaburzeniami psychicznymi. Wreszcie mogą one również pełnić funkcję ostoju dla osób starszych⁶². W literaturze gospodarstwa pełniące taką funkcję nazywane są opiekuńczymi. Gospodarstwa opiekuńcze to taka forma gospodarowania, która polega na łączeniu działalności rolniczej z opieką nad osobami potrzebującymi wsparcia. Elementem istotnym w gospodarstwie opiekuńczym jest korzystanie z zasobów gospodarstwa do prowadzenia działań o charakterze terapeutycznym, opiekuńczym i integracyjnym⁶³. Na obszarach wiejskich funkcjonują także spółdzielnie socjalne, które mogą założyć osoby fizyczne (minimalnie 3, a maksymalnie 50 osób) lub minimalnie 2 osoby prawne (organizacje pozarządowe, jednostki samorządu terytorialnego, kościelne

⁶¹ K. Stępnik: Przedsiębiorstwa społeczne na obszarach wiejskich. *Przedsiębiorczość wiejska* 2019, nr 1, s. 14–16.

⁶² A.J. Parzonko, A. Sieczko: The innovative forms of rural entrepreneurship: care farms. *Social Sciences* 2015, vol. 90, nr 4, s. 44–54.

⁶³ M. Chmielewski, M. Daab, E. Rogalska, M. Sochacka: Rozwój rolnictwa społecznego w Europie na przykładzie gospodarstw opiekuńczych w wybranych krajach europejskich. Przykłady z Belgii (Flandria), Francji, Holandii, Niemiec, Norwegii, Wielkiej Brytanii i Włoch. Raport przygotowany przez PCG Polska Sp. z o.o. na zlecenie Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2017, s. 6.

osoby prawne). Członkowie spółdzielni socjalnej muszą być co najmniej w 50% osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym. Spółdzielnia socjalna charakteryzuje się tym, że prowadzi wspólne przedsiębiorstwo oparte na osobistej pracy członków. Działania te nie są wykonywane w ramach prowadzonej przez spółdzielnię działalności gospodarczej. Spółdzielnia socjalna może także prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków i ich lokalnego środowiska⁶⁴. Członkami, jak już wspomniano, są osoby wykluczone lub zagrożone wykluczeniem społecznym np. niepełnosprawne, długotrwale bezrobotne, wychodzące z uzależnień, bezdomne itp. Na obszarach wiejskich funkcjonują także stowarzyszenia. Są dobrowolnym zrzeszeniem co najmniej 7 osób mających wspólne cele lub zainteresowania. Procedura rejestracji stowarzyszenia i późniejsze nim zarządzanie jest stosunkowo trudne, ponieważ jego cechą charakterystyczną jest demokratyczne zarządzanie. Stowarzyszenie:

- prowadzi swą działalność na podstawie statutu,
- samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności,
- opiera swoją działalność na pracy społecznej członków, ale może też zatrudniać pracowników,
- nie wymaga kapitału założycielskiego,
- strukturę stowarzyszenia tworzą: walne zgromadzenie, które jest najwyższą władzą stowarzyszenia, komisja rewizyjna i zarząd,
- majątek stowarzyszenia musi być wykorzystany w całości na realizację działań statutowych i nie może być podzielony między członków⁶⁵.

Obraz form przedsiębiorczości wiejskiej byłby niepełny, gdyby nie wspomniano o formach przedsiębiorczości zespołowej. Niski poziom zaufania i kapitału społecznego oraz koncentracja w większości na rozwoju własnego biznesu wpływa na słabe zainteresowanie przedsiębiorczością zespołową. Jest ona w Polsce w stosunku do rolnictwa europejskiego nadal mało popularna. Rolnicza przedsiębiorczość zespołowa może być realizowana jako: spółdzielnie, grupy producenckie czy sieci współpracy. Spółdzielnia rolników to nowa powołana w 2018 roku forma zespołowej przedsiębiorczości. Według ustawy⁶⁶ spółdzielnia rolników jest dobrowolnym zrzeszeniem osób fizycznych lub prawnych:

⁶⁴ S. Sady: *Formy przedsiębiorczości społecznej. Korzyści i szanse*. Wydaw. Stowarzyszenie Odnowy Obszarów Wiejskich „Wieś i Europa”, Kraków 2011, s. 19–20.

⁶⁵ M. Kapuścińska: *Przedsiębiorczość społeczna na obszarach wiejskich*. Warmińsko-Mazurski ODR, Olsztyn 2018, s. 5–6.

⁶⁶ Ustawa z dnia 4 października 2018 r. o spółdzielniach rolników, Dz.U. 2018, poz. 2073.

- prowadzących gospodarstwo rolne w rozumieniu przepisów o podatku rolnym lub prowadzących działalność rolniczą w zakresie działań specjalnych produkcji rolnej, będących producentami produktów rolnych, lub grup tych produktów, lub prowadzących chów, lub hodowlę ryb;
- niebędących rolnikami, prowadzących działalność w zakresie przechowywania, magazynowania, sortowania, pakowania lub przetwarzania produktów rolnych, lub grup tych produktów, lub ryb, lub prowadzących działalność usługową wspomagającą rolnictwo obejmującą świadczenie na rzecz rolników, usług z wykorzystaniem maszyn, narzędzi lub urządzeń służących do wytwarzania przez tych rolników produktów rolnych, lub grup tych produktów, lub ryb.

Spółdzielnia rolników jest zrzeszeniem o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą. Wymieniona ustawa jest dalszą próbą wdrożenia narzędzi zacieśniania współpracy w sektorze rolnym, celem poprawy efektywności gospodarowania na obszarach wiejskich oraz przeciwdziałania konsekwencjom dużego rozproszenia podaży oferowanej na poziomie rozdrobnionych gospodarstw rolnych w Polsce. W myśl ustawy o spółdzielniach rolników zachętą do tworzenia spółdzielni rolników jest wsparcie o charakterze ekonomicznym, takie jak wyłączenie podmiotów o statusie spółdzielni rolników z określonych obowiązków fiskalnych. W ustawie proponuje się, aby członkowie spółdzielni byli zwolnieni m.in. z podatku i opłat lokalnych od budynków i budowli oraz ich części, a także zajętych przez nie gruntów wykorzystywanych przez spółdzielnie lub związek spółdzielni rolników na działalność określoną w ustawie oraz z podatku dochodowego od osób prawnych – zwolnienie ma dotyczyć dochodów spółdzielni rolników pochodzących ze sprzedaży produktów rolnych lub grup tych produktów, dla których spółdzielnia została założona. Spółdzielnia rolników jest obecnie nowym bytem prawnym obok rolniczych spółdzielni produkcyjnych (gdzie przedmiotem działalności jest prowadzenie wspólnego gospodarstwa rolnego oraz działalności na rzecz indywidualnych gospodarstw rolnych członków). Ogólnie w warunkach polskich spółdzielczość znana była w środowisku wiejskim już w dwudziestoleciu międzywojennym. Miała ona duży wpływ na kształt rozwoju wsi do 1989 roku. Obecnie jej znaczenie zmalało i w opinii środowisk wiejskich nie jest postrzegana jako przedsiębiorcza forma gospodarowania⁶⁷. Grupy producentów rolnych pojawiły się

⁶⁷ A. Kozuch: Spółdzielczość jako forma przedsiębiorczości zespołowej na obszarach wiejskich, [w:] Rola doradztwa rolniczego w rozwoju przedsiębiorczości zespołowej rolników, I. Sikorska-Wolak, K. Krzyżanowska (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2000, s. 79–89.

w Polsce na początku lat 90. XX wieku jako sposób obrony rolników przed skutkami żywiołowych przemian związanych z wprowadzeniem gospodarki rynkowej. Powstające grupy producentów rolnych rozpoczynały swoją działalność bez określonego prawodawstwa dotyczącego organizacji producenckich. Akt prawny z dnia 15 września 2000 roku o grupach producentów rolnych i ich związkach, wraz z późniejszymi nowelizacjami⁶⁸ miał bardzo duży wpływ na tempo rozwoju tej formy przedsiębiorczości w rolnictwie. Jednak należy podkreślić, iż powstawanie grup producentów rolnych w Polsce nie jest procesem powszechnym. Główną przyczynę upatrywać można w niskiej świadomości rolników na temat potencjalnych korzyści wynikających ze współpracy oraz braku pozytywnych doświadczeń w zakresie wspólnego działania⁶⁹. Pojęcie sieci współpracy jest bardzo obszerne, charakteryzujące się złożonymi powiązaniem między jej elementami. Na świecie badania poświęcone sieciom, zwłaszcza w naukach społecznych, są prowadzone już od lat 50. XX wieku. Współpraca w formie sieci oferuje podmiotom wiele możliwości łączenia, tworzenia oraz wykorzystywania nie tylko wiedzy, ale także umiejętności czy kompetencji. Według J. Rokity sieci współpracy to zbiór wielorakich zależności między różnymi jednostkami, które działają dla wspólnych interesów, celem osiągnięcia korzyści, w tym przewagi konkurencyjnej⁷⁰. Sieci mogą skupić swoją działalność na jednym wybranym aspekcie życia społeczno-gospodarczego lub też prowadzić działalność w wielu obszarach. Istnieje wiele form funkcjonowania sieci współpracy, część z nich ma charakter formalno-prawny, część zaś takiego charakteru nie ma. Na obszarach wiejskich siecią współpracy, która na trwale wpięła się w polską wieś, są lokalne grupy działania (LGD). Jest to porozumienie osób reprezentujących lokalną społeczność, zaangażowanych na rzecz rozwoju lokalnego. W tych sieciach uczestniczą różne podmioty tj., sektor publiczny, społeczny i prywatny na zasadzie równości celem dywersyfikacji gospodarki wiejskiej, poprawy jakości życia, ochrony środowiska naturalnego⁷¹. Lokalne grupy działania funkcjonują w takich formach prawnych jak: stowarzyszenia

⁶⁸ Wymienione ustawy zostały dokładnie zaprezentowane podrozdziale 2.2 niniejszej monografii.

⁶⁹ A.J. Parzonko, A. Sieczko: Agricultural producer groups as manifestation of team entrepreneurship in Poland, [w:] Rural development and entrepreneurship: production and cooperation in agriculture. 50th International Scientific Conference, A. Auzina (red.). Latvia University of Life Sciences and Technologies, Jelgava, Latvia 9–11 May 2018, s. 221–228.

⁷⁰ J. Rokita: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 37.

⁷¹ M. Iwańska, W. Bienkowska, M. Roman: Sieci partnerskiej współpracy na obszarach wiejskich. Wydaw. FAPA, Warszawa 2010, s. 102–113.

(najczęściej wybierana forma w Polsce), fundacja lub związek stowarzyszeń⁷². Aktywność ich skupia się w wielu obszarach. Są to projekty związane z przedsiębiorczością wiejską jak: turystyka wiejska, sprzedaż produktów lokalnych i regionalnych, jak również projekty związane z życiem na wsi np. oferty spędzania czasu wolnego czy poprawiające bezpieczeństwo na wsi. Oprócz LGD funkcjonują również inne formy sieci współpracy np. klastry. Organizacje skupione w klastrze to struktury oparte na wzajemnych relacjach przedsiębiorstw niepowiązanych kapitałowo o charakterze kooperacyjnym. Relacje te mają głównie postać powiązań poziomych, co daje możliwość zdecentralizowanego planowania i kontroli elementów sieci. Powiązania między przedsiębiorstwami w ramach tych struktur mają charakter długookresowy, co z kolei pozwala na osiąganie znacznie większych korzyści, niż gdyby przedsiębiorstwa zawierały między sobą związki o charakterze doraźnym⁷³. Definicje klastra są różnorodne. W opinii M. Potera⁷⁴ to geograficzna koncentracja wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych dostawców, przedsiębiorstw z innych powiązanych sektorów i branż oraz instytucji otoczenia gospodarczego wzajemnie konkurujących, oraz współpracujących. Według United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) klastry to regionalne i terytorialne koncentracje firm produkujących i sprzedających podobne lub komplementarne produkty, a przez to zmuszonych do przewyżczania podobnych problemów i wyzwań⁷⁵. Zatem klastrem możemy określić jako zgrupowanie przedsiębiorców przede wszystkim z jednej branży dominującej plus branże pokrewne, którzy widzą we współpracy wspólny cel. W polskim prawie brak jest jednolitego aktu prawnego regulującego zasady funkcjonowania klastra jako podmiotu prawnego. Nie istnieje ustawa o klastrach, dlatego od strony formalnoprawnej klastrem nie jest formą prawną tak jak stowarzyszenie czy fundacja. Każdy klastrem regulowany natomiast jest przez konkretną umowę cywilnoprawną w przedmiocie współpracy i wspólnego działania w postaci klastra. Do umowy o klastrem znajdzie zastosowanie polski kodeks cywilny. Klastrem zarządza tzw. koordynator klastra, czyli osoba prawna, która organizuje i animuje rozwój interakcji,

⁷² J. Puchała, A. Kotala, L. Leśniak: Rola i znaczenie Lokalnych Grup Działania w rozwoju obszarów wiejskich w Polsce, <http://www.razemdlaradomki.pl/dok/artukul.pdf> (dostęp: 26.02.2020).

⁷³ J. Sowińska: Klastry jako czynnik zrównoważonego rozwoju na obszarach wiejskich. *Journal of Agribusiness and Rural Development* 2012, nr 3(25), s. 251–259.

⁷⁴ M. Porter: Porter o konkurencji. Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 34.

⁷⁵ G. Ceglie, M. Dini: SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The experience of UNIDO. United Nations Industrial Development Organization, Wiedeń 1999, s. 2.

powiązań, przepływów wiedzy i współpracy w klastrze, a także świadczy wyspecjalizowane usługi na rzecz firm i innych podmiotów działających w danym skupisku. Koordynator reprezentuje klaster w relacjach zewnętrznych, zajmuje się bieżącą jego administracją i realizuje inne funkcje niezbędne do prawidłowego funkcjonowania klastra⁷⁶.

Renesans przedsiębiorczości zespołowej przeżywają koła gospodyń wiejskich (KGW), i co trzeba podkreślić, coraz częściej zakładane są przez młode kobiety. Ich początki sięgają końca XIX wieku, kiedy to, między innymi z inicjatywy J. Kraziewiczza powołano organizację pod nazwą „Towarzystwo Gospodyń”⁷⁷, która na początku XX wieku przyjęła w naszym kraju używaną do dziś nazwę – koło gospodyń wiejskich⁷⁸. Możliwość kół zrewolucjonizowała ustawa z listopada 2018 roku, dzięki której koła miały możliwość uzyskania osobowości prawnej, prowadzenia działalności zarobkowej i pozyskiwania dotacji⁷⁹. Koła gospodyń wiejskich są dobrowolnymi, niezależnymi od administracji rządowej i jednostek samorządu terytorialnego, samorządowymi społecznymi organizacjami mieszkańców wsi, wspierającymi rozwój przedsiębiorczości na wsi i aktywnie działającymi na rzecz środowisk wiejskich. Koła te reprezentują interesy i działają na rzecz poprawy sytuacji społeczno-zawodowej kobiet wiejskich oraz ich rodzin, a także wspierają wszechstronny rozwój terenów wiejskich. Uczestniczki KGW inicjują różnorodną działalność gospodarczą i handlową np. przetwórstwo rolno-spożywcze, małą gastronomię, turystykę, sprzedaż wyrobów rękodzieła ludowego i artystycznego⁸⁰. Reasumując, można stwierdzić, że główną funkcją kół jest rozwijanie różnych form przedsiębiorczości na obszarach wiejskich.

⁷⁶ K.J. Gładkowski, M. Kiełtyka: Klaster – forma prawna i korzyści dla firmy przystępującej do klastra. Infor: księgowość firm, <https://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/748334,Klaster-forma-prawna-i-korzysci-dla-firmy-przystepujacej-do-klustra.html> (dostęp 26.02.2020).

⁷⁷ Za A. Bieńkowski: Koła Gospodyń Wiejskich – wczoraj i dziś. Biuletyn informacyjny Koła Gospodyń Wiejskich. Trendy Narzędzia Kierunki 2019, nr 2, s. 3.

⁷⁸ K. Banasiak: 150 lat kół gospodyń wiejskich na ziemiach polskich. Portal Izby Rolniczej Województwa Łódzkiego, www.izbarolnicza.lodz.pl (dostęp: 11.07.2019).

⁷⁹ Ustawa z dnia 9 listopada 2018 r. o kołach gospodyń wiejskich, Dz.U. 2018, poz. 2212, z 2019, poz. 693.

⁸⁰ M. Wojcieszak-Zbierska, J. Zawadka: Działania przedsiębiorcze kobiet na wsi na przykładzie KGW w powiecie gnieźnieńskim, [w:] Turystyka i Rozwój Regionalny. Ekonomiczno-społeczne determinanty rozwoju regionów, A.J. Parzonko (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2019, s. 127–138.

1.5. CECHY I UMIEJĘTNOŚCI OSÓB PRZEDSIĘBIORCZYCH

Najważniejszą cechą działalności człowieka, która może przynieść określone efekty, jest jego przedsiębiorczość. Współcześnie przedsiębiorczość należy rozumieć nieco szerzej niż kiedyś i kojarzyć ją również z cechami i postawami, takimi jak: kreatywność, dynamiczność, elastyczność, dążenie do wzrostu oraz skłonność do podejmowania ryzyka⁸¹.

Postawy przedsiębiorcze wśród rolników kształtują się za sprawą wielu różnorodnych czynników. Ogólnie można je podzielić na grupę czynników wewnętrznych – indywidualnych i zewnętrznych. Wśród uwarunkowań wewnętrznych według doradców rolniczych można wskazać⁸²:

- chęć zarabiania większych pieniędzy,
- zaspokojenie potrzeby niezależnienia się i wyróżnienia się w społeczności wiejskiej,
- uzależnienie się od klęsk żywiołowych, ryzyka chorób inwentarza,
- znalezienie zatrudnienia w okresach o mniejszym natężeniu prac w gospodarstwie np. podczas zimy.

Drugą grupę stanowią uwarunkowania zewnętrzne. Do tej grupy czynników należą zarówno zachęty finansowe (np. PROW, LEADER), jak i wsparcie doradcze, poziom i rozwój infrastruktury technicznej, tradycje kulturowe, czynniki przyrodnicze i przestrzenne. Generalnie postawy przedsiębiorcze są związane z uwarunkowaniami ekonomicznymi, społeczno-kulturowymi, środowiskowymi i ekologicznymi oraz instytucjonalnymi.

Należy zaznaczyć, że nie istnieje zestaw cech gwarantujących powodzenie zarówno w prowadzeniu działalności rolniczej, jak i pozarolniczej. Potocznie osoba przedsiębiorcza jest postrzegana jako pracowita, wytrwała i uparta. W literaturze przedmiotu funkcjonuje pewien minimalny zestaw cech, którymi powinna odznaczać się osoba przedsiębiorcza. Należą do nich⁸³:

- skłonność do podejmowania ryzyka,
- otwartość na przyswajanie nowej wiedzy,
- zdolność obserwacji i analizowania zmian zachodzących w otoczeniu i dostrzeganie konieczności wprowadzenia zmian,

⁸¹ M. Jalinik: Zarządzanie turystyką na obszarach przyrodniczo cennych. Zeszyty Naukowe. Turystyka i Rekreacja 2016, nr 17(1), s. 229.

⁸² A.J. Parzonko, A. Sieczko: Przedsiębiorczość pozarolnicza na obszarach wiejskich w województwie mazowieckim. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 2017, nr 1, s. 45–55.

⁸³ A. Marjański: Determinanty przedsiębiorczości..., op. cit., s. 77.

- łatwość nawiązywania kontaktów z otoczeniem,
- odpowiedzialność i rzeczowość w działaniu.

Dodatkowo osoby przedsiębiorcze wyróżnia twórcza postawa wobec otaczającej rzeczywistości⁸⁴ oraz według U. Ornarowicz⁸⁵ pewna idea, pomysł, możliwość rozpoznania realizacji owej idei, pomysłu, przewidywanie wyników. Ważna jest ocena szans realizacji owych idei, pomysłów i formułowanie w tym kontekście celów lub zadań, które stawia przed sobą lub przed innymi podmiotami działania. Osoba przedsiębiorcza dba także o ich realizację, wykorzystując dostępne jej zasoby i metody działania.

W naukach o zarządzaniu określone zostały cechy osób przedsiębiorczych poprzez cechy menadżera przedsiębiorstwa, jak i pracowników. W przypadku tych drugich cechy przedsiębiorcze zostały zaprezentowane w tabeli 1.

TABELA 1. Cechy przedsiębiorczych pracowników

Czynniki osobowości	Cechy
Fizyczne	zdolność do intensywnej pracy
Spoleczne	entuzjazm i zdolność wywoływania go wśród współpracowników
Umysłowe	inteligencja, pomysłowość, kreatywność
Emocjonalne	odporność psychiczna, liczenie się z ryzykiem oraz silna wola
Analityczne	zdolności improwizacyjne
Intuicyjne	odkrywanie i wykorzystywanie pojawiających się szans
Wyobrażenia	przewidywanie ewentualnych szans i zagrożeń w działaniu

Źródło: G. Drozdowski: Przedsiębiorczość..., op. cit., s. 226.

W zaprezentowanym wątku rozważań zestaw cech osoby czy też pracownika przedsiębiorczego uwarunkowany jest w dużej mierze edukacją. Odpowiednia edukacja i metody wychowawcze stosowane jak najwcześniej tj. już w kształceniu przedszkolnym skutecznie warunkują ukształtowanie cech przedsiębiorczych. Według A. Shapero przedsiębiorcy nie rodzą się, tylko się nimi stają. Wymienionych cech nie dziedziczy się tylko nabywa w procesie wychowawczym⁸⁶. Często przedsiębiorczość jest postrzegana, jako zestaw cech

⁸⁴ B. Piasecki: Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka. Wydaw. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 35.

⁸⁵ U. Ornarowicz: Menedżer XXI wieku. Definicja. Identyfikacja. Edukacja. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 132.

⁸⁶ J. Czechowski: Wychowanie do przedsiębiorczości, [w:] Ekonomia społeczna i przedsiębiorczość. Innowacje – środowisko, M. Czyżewska, J. Pach, K. Sala (red.). Wydaw. CeDeWu, Warszawa 2020, s. 165.

ludzkich przejawiających się w skłonności do podejmowania nowych działań, wprowadzania zmian i ulepszania środowiska, w którym się funkcjonuje. Cechami ułatwiającymi postrzeganie osób jako przedsiębiorczych są również takie uwarunkowania osobowościowe jak wytrwałość, pasja, chęć bycia niezależnym, otwartość, gotowość do podejmowania ryzyka, inteligencja emocjonalna, umiejętności społeczne oraz umiejętności zarządzania. Wśród psychologów natomiast istnieje podział jednostek ludzkich na osoby zewnątrzsterowne i wewnątrzsterowne. Osoby przedsiębiorcze to ten drugi typ ludzi. Wewnątrzsterowność polega na tym, że człowiek ma przekonanie o tym, że ma wpływ na otaczającą go rzeczywistość i może w znacznym stopniu kontrolować swój los⁸⁷. Taka osoba odczuwa niższy poziom lęku przed niepowodzeniem i zmianami zachodzącymi w otoczeniu, dzięki temu podejmuje działanie. Osoba zewnątrzsterowna jest paraliżowana strachem w kontekście możliwego niepowodzenia, potrzebuje innych osób, które pokierują jej działaniem, poza tym szuka powodów swoich porażek wszędzie tylko nie w sobie. Zaprezentowane rozważania wskazują na istotną rolę cech psychologicznych osób przedsiębiorczych. Warto zaznaczyć, że w literaturze pojawiły się również publikacje przedstawiające badania obejmujące zachowania i działania towarzyszące procesowi przygotowań do założenia firmy. Termin *nascent entrepreneurship* jest dość nowym elementem w teorii przedsiębiorczości. W literaturze światowej termin ten po raz pierwszy pojawił się na początku lat 90. XX wieku, a rozprószył się dopiero w początkach obecnego wieku. Wprowadził go P.D. Reynolds, a w Polsce jego spolszczona wersja – preprzedsiębiorczość została użyta przez K. Ziębę i występuje w badaniach GEM⁸⁸. Według badaczy prezentowanego nurtu istnienie zestawu osobowych cech przedsiębiorczych jest, co najmniej wątpliwe. Zamiast tego należałoby się skupić na pojęciu osoby zamiast „osobowości”. Podejście to nie wyklucza w kategorię analizowania pewnych cech przedsiębiorcy, lecz zwraca uwagę na fakt, że analizować należałoby zachowania, które poprzedzają fakt założenia działalności gospodarczej. Osobie można przypisać wiele zmiennych opierających się nie tylko na cechach osobowości, ale też zmiennych poznawczych, motywacyjnych czy związanych z określonymi postawami. Ich wpływ na reakcje danej osoby jest potencjalnie nie mniejszy od wpływu samych tylko cech osobowości, stąd też nie powinno

⁸⁷ E. Wesołowska. Psychologiczny portret prywatnego przedsiębiorcy. Wydaw. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003, s. 27.

⁸⁸ A.J. Parzonko, A. Sieczko: Rola samorządów w rozwoju przedsiębiorczości, [w:] Społeczno-ekonomiczne wymiary współczesnej samorządności, E. Jaska, T. Skoczek (red.). Wydaw. Muzeum Cytadeli Warszawskiej, Warszawa 2018, s. 179–194.

się ich ignorować⁸⁹. W nurcie tych badań preprzedsiębiorczość ujęta jest w szeroki kontekst społeczny, ekonomiczny, polityczny, a nawet historyczny. Kontekst ten w większym stopniu pozwala zrozumieć kto, kiedy i jak oraz dlaczego staje się przedsiębiorcą.

Prezentując umiejętności charakterystyczne dla osób przedsiębiorczych na obszarach wiejskich, warto wskazać na zespół następujących cech: zaangażowanie i chęć niesienia pomocy, otwartość, umiejętność rozwiązywania problemów oraz zdolność do porozumiewania się i komunikowania się w czytelny i dostosowany do odbiorców sposób. Ponadto ważne są: wiedza, kwalifikacje i doświadczenie idące w parze z wykształceniem, które decydują o tym, że dana osoba jest godna zaufania, darzona szacunkiem, akceptowana⁹⁰. W przedsiębiorczości zespołowej do takich umiejętności należą: umiejętność współpracy z innymi osobami w celu osiągnięcia wspólnego celu, umiejętność zjednywania sobie zwolenników i umiejętność wywierania wpływu na daną społeczność wiejską⁹¹. Istotną cechą osób przedsiębiorczych na obszarach wiejskich jest kreatywność, czyli zdolność człowieka do generowania nowych i wartościowych wytworów. Cechą definiującą kreatywność jest wartość – człowiek kreatywny to ktoś, kto jest zdolny generować pomysły, które czynią nasz świat lepszym, bardziej prawdziwym lub piękniejszym⁹². Jednostki kreatywne charakteryzuje⁹³:

- otwartość umysłu,
- silna motywacja wewnętrzna,
- niezależność w myśleniu i działaniu,
- pozytywny stosunek do siebie oraz poczucie własnej wartości i godności,
- preferencja umiarkowanego ryzyka,
- umiarkowany krytycyzm,
- szerokie zainteresowania innymi dziedzinami wiedzy niż zawodowe.

Kreatywność ma bardziej charakter indywidualny i stanowi o potencjale danej osoby. U podstaw kreatywnych zachowań osób leżą umiejętności poznaw-

⁸⁹ K. Zięba: *Przedsiębiorczość*. Wydaw. CeDeWu, Warszawa 2016, s. 34.

⁹⁰ J. Chodkowska-Miszczuk, J. Biegańska E. Grzelak-Kostulska: *Rola lidera w generowaniu kapitału społecznego – studium przypadku gmina Jezewo*. *Studia Obszarów Wiejskich* 2017, t. 46, s. 41–55.

⁹¹ A.J. Parzonko: *Rola lidera w rozwoju grup producentów rolnych*, [w:] *Rozwój przedsiębiorczości i zespołowej działalności gospodarczej w rolnictwie w świetle integracji z Unią Europejską*, S. Zawisza (red.), Wydaw. Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2009, s. 173–180.

⁹² K.J. Szmidt: *Trenig kreatywności*. Wydaw. Helion, Gliwice 2008, s. 20.

⁹³ J. Podgórska: *Kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość*. PARP, Białystok 2013, s. 7.

cze, które mogą zostać wpojone w dzieciństwie lub wyuczone w późniejszym czasie. Należą do nich biegłość umysłowa, elastyczność, myślenie obrazowe, fantazja, ekspresywność i otwartość⁹⁴. Kreatywność jest przypisana i wpisana w proces przedsiębiorczości.

1.6. UWARUNKOWANIA PROCESU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Procesowe ujęcie przedsiębiorczości jest bardzo popularne w literaturze przedmiotu. Zostało ono opisane w latach 90. XX wieku przez przedstawicieli szkoły harwardzkiej⁹⁵. Przedstawiciel szkoły harwardzkiej N.C. Churchill postrzegał proces przedsiębiorczy jako odkrywanie i kształtowanie możliwości. Duże znaczenie przypisywał zasobom i umiejętnościom ich pozyskania oraz innowacjom⁹⁶. Z kolei S. Shan wskazuje na zależność procesu przedsiębiorczego od przedsiębiorczych jednostek oraz wartościowych sposobności gospodarczych. Podkreśla także dynamiczność owego procesu⁹⁷. Proces przedsiębiorczy w polskiej literaturze został określony przez T. Kraśnicką. W opinii autorki to złożony proces, w wyniku którego uruchomione zostanie nowe przedsięwzięcie gospodarcze przybierające różne formy organizacyjno-prawne⁹⁸. Opracowane zostały także modele ilustrujące proces przedsiębiorczy. Jednym z najbardziej znanych jest model J.A. Timmonsa. Składa się on z trzech podstawowych elementów – są to: szansa, zasoby i zespół (rys. 2).

Między elementami procesu przedsiębiorczego przedstawionymi na rysunku 2 powinna zachodzić równowaga i wzajemne dopasowanie. Jednak przedsiębiorca musi na początku dostrzec szansę na rynku. Tworzenie i wykorzystanie szansy w opinii badacza jest bardzo istotne. Kiedy ją dostrzeże, może przystąpić do działań tj. pozyskania zasobów umożliwiających jej wykorzystanie.

⁹⁴ R.B. Mellor, G. Coulton, A. Chick, A. Bifulco, N. Mellor, A. Fisher: *Przedsiębiorczość*. Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 55.

⁹⁵ S. Misiak: *Przedsiębiorczość kobiet i mężczyzn – uczestników projektów unijnych*, [w:] *Przedsiębiorczość w ośmiu odsłonach*, J.E. Wasilczuk (red.). Wydaw. Politechniki Gdańskiej. Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk 2013, s. 43.

⁹⁶ N.C. Churchill: V.L. Levis: *The Five Stages of Small Business Growth*, [w:] *The Entrepreneurial Venture*, Readings selected by W.A. Sahlman, H.H. Stevenson. Harvard Business School Publications, Boston 1992, s. 27.

⁹⁷ S. Shane: *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*. *International Small Business Journal* 2004, nr 22(2), s. 206–209.

⁹⁸ T. Kraśnicka: *Koncepcja...*, op.cit., s. 95.



RYSUNEK 2. Elementy procesu przedsiębiorczego

Źródło: J.A. Timmons: *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21 Century*. Irwin/McGraw-Hill, Boston 1999, s. 38.

Pozyskanie zasobów jest rzeczą wtórną, mniej istotną niż dostrzeżenie samej okazji. W dalszej kolejności przedsiębiorca tworzy zespół. W modelu można zauważyć, iż występuje także kreatywność polegająca na tworzeniu czegoś nowego, innego od istniejących już rozwiązań oraz umiejętność wykorzystywania zauważonych okazji. Efekt procesu przedsiębiorczego według J.A. Timmonsa stanowi zatem rezultat wzajemnej interakcji ludzi (zespołu), szans rynkowych i zasobów.

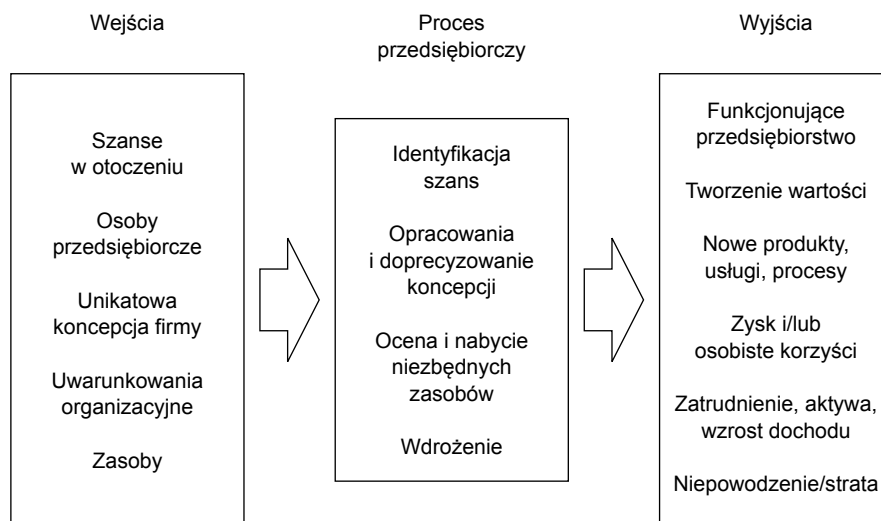
Rozbudowany model procesu przedsiębiorczego zaprezentowali: M. Morris, P. Lewis i D. Sexton⁹⁹, jest on oparty na powiązaniach między elementami składowymi (wejścia) a efektami (wyjścia) przedsiębiorczości (rys. 3). Model ten jest uzupełniony o proces przedsiębiorczy.

Model zawiera trzy elementy:

- wejścia – obejmujące kluczowe czynniki przedsiębiorczości (szanse w otoczeniu, istnienie przedsiębiorcy, uwarunkowania organizacyjne, zasoby);
- sam proces przedsiębiorczy – obejmujący identyfikację szans, opracowanie i doprecyzowanie koncepcji, pozyskanie zasobów i implementację;
- wyjścia – działanie przedsiębiorstwa, tworzenie wartości, nowe produkty i usługi, efekt finansowy, zatrudnienie, aktywa, ale dopuszcza też niepowodzenie.

Proces przedsiębiorczy nie musi być rewolucyjny, jednak przedstawione działania powinny być prowadzone: celowo, ciągle, powtarzalnie i ekonomicznie. Według twórców modelu jest on na tyle elastyczny, że pozwala na przypisanie działań przedsiębiorczych również organizacjom non profit. Wtedy wyjścia mają odmienną interpretację np. tworzenie wartości społecznej, wzrost fundacji mierzony liczbą wolontariuszy czy wielkością wsparcia finansowego

⁹⁹ J. Lichtarski: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wydaw. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 51–52.



RYСУNEK 3. Zintegrowany model przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Lichtarski: Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Wydaw. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 2007, s. 51.

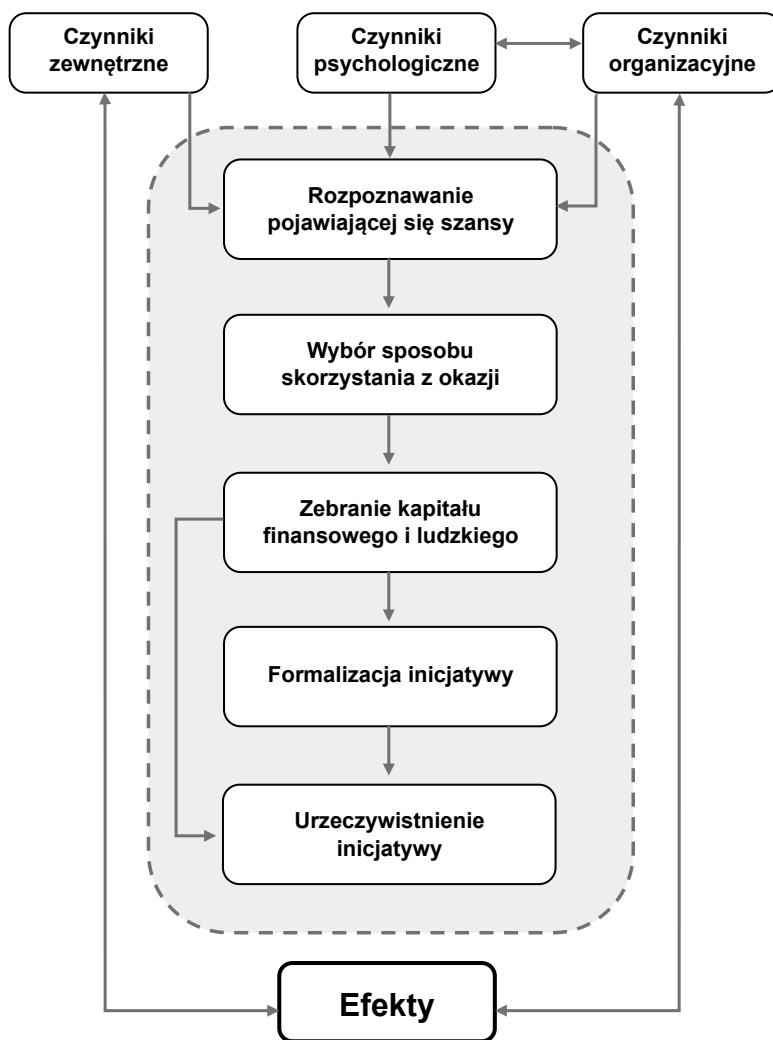
z 1% podatku od osób fizycznych. W polskiej literaturze funkcjonuje również model opracowany przez T. Kraśnicką. Wskazuje on na następujące główne etapy procesu przedsiębiorczego: zidentyfikowanie okazji, opracowanie koncepcji wykorzystania okazji, zgromadzenie zasobów rzeczowych i ludzkich, formalizacja przedsięwzięcia i na koniec realizacja tego przedsięwzięcia¹⁰⁰.

Model podejścia procesowego z uwzględnieniem aspektu decyzyjnego i organizacyjnego został przedstawiony na rysunku 4. W modelu widoczne są czynniki zewnętrzne, psychologiczne i organizacyjne, które nie tylko wpływają na dostrzeżenie szansy w otoczeniu, ale również na efekty procesu przedsiębiorczego. Jak zauważa T. Kraśnicka, dla rozwoju przedsiębiorczości ważne są takie czynniki kulturowe, jak: systemy wartości i przekonań, tradycje przedsiębiorczości na danym obszarze, zaufanie jako zasób kulturowy, model rodziny i więzi rodzinnych oraz klimat społeczny (nie) sprzyjający przedsiębiorczości¹⁰¹.

Na podstawie przeprowadzonych rozważań można stwierdzić, iż proces przedsiębiorczy jest rozumiany jako zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej, obejmujący następujące składniki: rozpoznanie szans

¹⁰⁰ T. Kraśnicka: Koncepcja... op. cit., s. 115.

¹⁰¹ S. Misiak: Przedsiębiorczość kobiet i mężczyzn – uczestników projektów unijnych, [w:] Przedsiębiorczość w ośmiu odsłonach, J.E. Wasilczuk (red.). Wydaw. Politechniki Gdańskiej. Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk 2013, s. 44.



RYСУNEK 4. Aspekt decyzyjny i organizacyjny procesowego podejścia do przedsiębiorczości

Źródło: S. Misiak: Przedsiębiorczość kobiet i mężczyzn – uczestników projektów unijnych, [w:] Przedsiębiorczość w ośmiu odsłonach, J.E. Wasilczuk (red.). Wydaw. Politechniki Gdańskiej. Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk 2013, s. 44.

i możliwości rynkowych, inicjatywa i odwaga potrzebna do realizacji podjętego przedsięwzięcia, opracowanie planu działalności i pozyskanie niezbędnych zasobów, przyjęcie odpowiedniej formy organizacyjno-prawnej, prowadzenie i zarządzanie przedsiębiorstwem, tak aby otoczeniu dostarczać nowe produkty i usługi lub tworzyć wartości.

1.7. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ A INNOWACYJNOŚĆ

Zamienne traktowanie przedsiębiorczości i innowacyjności wywodzi się od J.A. Schumpetera, który definiował przedsiębiorczość na podstawie wprowadzania określonych zmian o charakterze innowacyjnym. Według niego przedsiębiorczość¹⁰² była wyłącznie zadeklarowana do wprowadzania tylko nowych czynników produkcji, wyrobów, metod oraz zdobywania rynków. Opierając się na tej definicji, należy uznać, że przedsiębiorczość nierozzerwalnie łączyła się z innowacjami¹⁰³. Podobne podejście reprezentował P.F. Drucker, który określił innowacje mianem specyficznego narzędzia przedsiębiorczości¹⁰⁴. Określił on siedem źródeł okazji do innowacji i działań przedsiębiorczych¹⁰⁵:

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

Obecnie przedsiębiorczość nie jest uznana za tożsamą z innowacyjnością, ponieważ nie każde działanie przedsiębiorcze, w szerokim słowa tego znaczeniu, będzie prowadziło do powstania innowacji. Dostrzega się natomiast wyraźnie wpływ innowacji na rozwój przedsiębiorstw. Pojedyncze przedsiębiorstwa, bez względu na wielkość, mogą wykorzystywać innowacje jako źródło przewagi rynkowej. Umiejętność tworzenia innowacyjnych rozwiązań lub ich adaptacja może przyczyniać się do osiągnięcia sukcesu w środowisku wiejskim i poza nim. Oparte na innowacjach działania przedsiębiorcze pobudzają bowiem lokalną gospodarkę. Osoby przedsiębiorcze wprowadzając innowacje, traktują je jako zjawisko normalne i pożądane, a nie jako zagrożenie. Nie czekają, aż innowacja zostanie wymuszona, ale sami poszukują pomysłu. Ostatecznie celem działania przedsiębiorcy nie jest, bowiem innowacja jako taka, ale innowacja implikująca

¹⁰² J.A. Schumpeter: *Teoria...*, op. cit., s. 104.

¹⁰³ J. Sikora, A. Uziębło: *Innowacja w przedsiębiorstwie – próba zdefiniowania*. Zarządzanie i Finanse 2013, t. 2, nr 2, s. 351–376.

¹⁰⁴ P.F. Drucker: *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Państwowe Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 36.

¹⁰⁵ P.F. Drucker: *Natchnienie i fart – czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Wydaw. Studio Emka, Warszawa 2004, s. 40–150.

zyski, dająca zadowolenie i satysfakcję, przyczyniająca się do uznania w społeczności wiejskiej, czy dająca korzyści o charakterze pozaekonomicznym¹⁰⁶. Należy podkreślić fakt, iż definicji innowacji jest dużo, jednak w dalszym ciągu toczy się dyskusja o tym, czym jest innowacja. Według prakseologicznej interpretacji Z. Pietrasińskiego¹⁰⁷ innowacje to zmiany celowo wprowadzone przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatkowo w świetle określonych kryteriów w sumie składających się na postęp. Podobną definicję formułuje I. Sikorska-Wolak, która wskazuje, że innowacja zawsze oznacza zmianę, wprowadzenie czegoś nowego, wzbogacenie istniejącej rzeczywistości o nowe elementy. Jednakże nie każda zmiana zasługuje na miano innowacji. Innowacjami są zmiany zamierzone i celowo wprowadzone przez człowieka, doskonalsze pod pewnym względem od elementów już istniejących i składających się w sumie na postęp¹⁰⁸. Zdaniem Z.J. Przychodzenia¹⁰⁹ innowacjami są obok prostych, gotowych wyrobów-produktów (np. materiał siewny, środki ochrony roślin) wytwory złożone (np. budynki gospodarcze, urządzenia techniczne), a także proste i złożone technologie produkcji oraz metody pracy i koncepcje dotyczące celów gospodarowania, kierunku produkcji czy struktury produkcji. Ponadto innowacjami są również wytwory materialne, metody i idee, które odnoszą się do pozazawodowej sfery życia rolnika i jego rodziny, a ponadto takie, które mogą zaspokajać potrzeby całej społeczności lokalnej.

Z kolei K. Krzyżanowska dostrzegła pewną odmiennność w rozważaniach nad pojęciem innowacji w podejściu przedstawicieli nauk socjologicznych i ekonomicznych. Wskazała, że socjologowie definiują ten termin bardziej ogólnie niż ekonomiści. Uwzględniając różnice w podejściach do definiowania innowacji z punktu widzenia różnych dyscyplin naukowych, autorka podjęła próbę połączenia tych podejść i zaproponowała następującą ogólną definicję innowacji: są to wszelkie zmiany w życiu społecznym i gospodarczym, wprowadzone w sposób świadomy i zamierzony oraz przyczyniające się do udoskonalenia istniejącego stanu rzeczy. Można je uszczegóławiać, dodając określony przymiotnik. I tak w naukach ekonomicznych najczęściej analizowane są innowacje produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne¹¹⁰.

¹⁰⁶ I. Sikorska-Wolak, K. Krzyżanowska, A. J. Parzonko: *Doradztwo...*, op. cit., s. 34.

¹⁰⁷ Z. Pietrasiński: *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*. Polskie Wydaw. Naukowe, Warszawa 1971, s. 9.

¹⁰⁸ I. Sikorska-Wolak: *Ogólne prawidłowości procesu przyswajania innowacji*, [w:] *Zagadnienia doradztwa rolniczego*. Wydaw. SGGW, Warszawa 1998, s. 53.

¹⁰⁹ Z. J. Przychodzeń: *Zarys innowatyki rolniczej*. PWRiL, Warszawa 1991, s. 30.

¹¹⁰ K. Krzyżanowska: *Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania innowacji w zespołowym działaniu w rolnictwie*. Wydaw. SGGW, Warszawa 2016, s. 22.

Powszechnie stosowaną definicją innowacji jest ta zawarta w podręczniku „Oslo Manual”. Według niego za innowacje uznaje się wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym¹¹¹. Według przytoczonej definicji innowacja obejmuje pełne spektrum nowości – od nowości na skalę światową, poprzez nowości w skali rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, po nowości tylko z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa. Przyjęto także, że minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone) dla firmy. Zalicza się tu produkty, procesy i metody, które dana firma opracowała jako pierwsza oraz te, które zostały przyswojone od innych firm lub podmiotów¹¹². Taką też definicją innowacji posługuje się Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi. W „Poradniku dla Lokalnych Grup Działania w zakresie opracowania Lokalnych Strategii Rozwoju na lata 2014–2020” jest ona przyjęta jako weryfikująca wsparcie finansowe kierowane do przedsiębiorstw z obszarów wiejskich¹¹³. W drugiej połowie 2018 roku ukazało się czwarte wydanie podręcznika „Oslo Manual”, w którym podano nową definicję innowacji. Według twórców podręcznika nowa definicja została bardziej precyzyjnie sformułowana, co ułatwia jej zastosowanie w przedsiębiorstwach¹¹⁴. Nowa definicja innowacji wskazuje, iż jest nią nowy lub ulepszony produkt, lub proces (lub ich kombinacja), który różni się znacznie od wcześniejszych produktów lub procesów jednostki i który został udostępniony potencjalnym użytkownikom (produktu) lub wprowadzony do użycia przez jednostkę (proces)¹¹⁵. Pojęcie to jest następnie rozwijane i standaryzowane, aby umożliwić jego praktyczne wykorzystanie w sektorze biznesowym.

¹¹¹ OECD, Eurostat: Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, wyd. 3. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008, s. 48.

¹¹² Ibidem, s. 49.

¹¹³ Departament Rozwoju Obszarów Wiejskich Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi: Poradnik dla Lokalnych Grup Działania w zakresie opracowania Lokalnych Strategii Rozwoju na lata 2014–2020, wyd. 3, https://prow.slaskie.pl/dokument/poradnik_opracowania_lsr (dostęp: 27.02.2019).

¹¹⁴ OECD: Oslo Manual 2018. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, 2018, <http://www.oecd.org/sti/inno/oslo-manual-2018-info.pdf> (dostęp: 26.05.2020).

¹¹⁵ J. Kordos: Pomiar i wykorzystanie innowacji. Czwarte wydanie Podręcznika Oslo. Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician 2019, vol. 64, nr 4, s. 85–88.

Można śmiało zauważyć, iż zakres pojęcia innowacji jest bardzo szeroki. Zdaniem jednych badaczy termin ten należy odnosić tylko do nowych rozwiązań, inni wskazują, że są to zmiany celowo wprowadzone i zapoczątkowujące pewną jakość w stosunku do stanu poprzedniego. Odnosząc to pojęcie do przedsiębiorstwa, innowacjami są nowe lub modyfikowane procesy, wyroby, techniki i metody działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe oraz postępowe w danej dziedzinie i prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących w jej dyspozycji¹¹⁶. Innowacje są także różnie klasyfikowane, a do ich podziału stosuje się przeróżne kryteria. To także sprawia, że nie tylko pojęcie innowacji, ale również jej podział nie jest precyzyjny. Często ta sama innowacja może być klasyfikowana do kilku grup podziału innowacji. Z punktu widzenia przedsiębiorczości najczęściej wyróżnia się różne rodzaje innowacji występujące w sferze gospodarczej. Podział innowacji można rozpocząć od klasyfikacji innowacji ze względu na zakres powodowanych przez nie skutków, dzieląc je na strategiczne i taktyczne. Pierwsze dotyczą przedsięwzięć o charakterze długofalowym, drugie zaś to bieżące zmiany w wyrobach, technologii produkcji, organizacji pracy. Kryterium podziału wynika z horyzontu czasu, jaki musi być brany pod uwagę przy uwzględnianiu zmian oraz ujawnieniu ich skutków dla przedsiębiorstwa¹¹⁷. W zależności od dziedziny działalności można wyróżnić innowacje technologiczne, funkcyjne, organizacyjne, społeczne i ekologiczne, zważając natomiast na przedmiot innowacji – produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe. Uwzględniając zaś mechanizm pobudzenia do innowacji, podzielić je można na: podażowe i popytowe. Można także wyróżnić innowacje ze względu na warunki psychospołeczne osób je realizujących. Są to wtedy innowacje: refleksyjne, bezrefleksyjne, zamierzone i niezamierzone. Kolejne kryterium oryginalności wyróżnił jeszcze Z. Pietrasiński¹¹⁸. Wtedy innowacje można podzielić na: oryginalne (twórcze) i nieoryginalne (naśladowcze lub odtwórcze) oraz kryterium liczby osób i instytucji uczestniczących w procesie innowacyjnym, czyli na innowacje – sprzężone i niesprzężone.

Kolejnym pojęciem, które w literaturze przedmiotu występuje obok pojęcia innowacji, jest termin innowacyjność. Procesem innowacyjnym jest taki, w którym idee są przekształcane w konkretną ofertę lub rozwiązanie

¹¹⁶ A. Pomykalski: *Innowacje*. Wydaw. Politechnika Łódzka, Łódź 1997, s. 73.

¹¹⁷ J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski: *Innowacyjność przedsiębiorstw*. Wydaw. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004, s. 8.

¹¹⁸ Z. Pietrasiński: *Ogólne...*, op. cit., s. 15–17.

i wdrożenie w praktyce¹¹⁹. Można też postrzegać innowacyjność jako proces oznaczający zdolność danego przedsiębiorstwa do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania zmian celem zastosowania ich do tworzenia innowacji¹²⁰. Według J. Weerawardena i A. O’Cassa proces innowacyjny w przedsiębiorstwie może być tworzony, rozwijany i wspierany nie tylko poprzez własne zespoły B+R, ale także systemy pobudzania kreatywności pracowników, czy poprzez pozyskiwanie wiedzy od klientów i dostawców. Coraz większą rolę odgrywa również tworzenie aliansów strategicznych w zakresie projektowania i rozwoju produktów, czy wykorzystanie innych form organizacji sieciowej¹²¹. W literaturze przedmiotu pojawiają się cztery główne podejścia interpretujące zjawisko innowacyjności¹²²:

- ukierunkowane na jednostkę. Tu znaczenia nabierają cechy jednostek tworzących innowacje (wiek, płeć, wykształcenie, kreatywność, sposób myślenia);
- ukierunkowane na strukturę, kiedy uwagę koncentruje się na poszukiwaniu związku między strukturą organizacyjną a innowacyjnością, a także między organizacją i jej otoczeniem;
- ukierunkowane na zależności interakcyjne, kiedy dominujące znaczenie ma rozpoznanie, w jaki sposób działanie wpływa na strukturę i odwrotnie;
- ukierunkowane na systematyczne tworzenie innowacji, kiedy szczególny akcent położony jest na wyjaśnienie, w jaki sposób państwowe i regionalne systemy innowacji wpływają na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa. W podejściu tym podkreśla się m.in. potrzebę tworzenia związków sieciowych między organizacjami generującymi wiedzę, przedsiębiorstwami, dostawcami, klientami i innymi podmiotami.

Jak zauważyli J. Weerawardena i A. O’Cass, proces innowacyjny w przedsiębiorstwie może być wspierany i rozwijany poprzez systemy pobudzania kreatywności pracowników. Warto uświadomić sobie, że pierwotnym źródłem wszelkiej innowacyjności jest przedsiębiorczość osobista, którą według T. Kotarbińskiego stanowią własna inicjatywa i aktywność (energiczność i pasję w działaniu) polegająca na płynącym z naszego wnętrza samorzutnym kreowaniu zamierzeń oraz samorzutnym próbowaniu ich realizacji, nie dopiero

¹¹⁹ B. Glinka, S. Gudkova: *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 85.

¹²⁰ J. Bogdanienko, M. Haffer, W. Popławski: *Innowacyjność...*, op. cit., s. 21.

¹²¹ J. Weerawardena, A. O’Cass: Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management* 2004, vol. 33, nr 5, s. 419–428.

¹²² K. Krzyżanowska: *Ekonomiczno...*, op. cit., s. 24.

pod presją czyjegoś nakazu i nie dopiero wedle cudzego podszeptu lub cudzej koncepcji¹²³. Blisko przedsiębiorczości osobistej występuje kreatywność, która ma także charakter indywidualny i stanowi o potencjale danej osoby. Wychoząc z tego założenia, można wskazać, iż innowacje mogą być wynikiem dużej kreatywności. Jednak należy podkreślić, iż kreatywność jest postrzegana jako warunek konieczny innowacyjności, ale nie wystarczający. Swoistym łącznikiem między kreatywnością a innowacyjnością jest postawa proinnowacyjna, czyli urzeczywistnienie kreatywnych pomysłów i ich wdrożenie. Postawa proinnowacyjna osób przedsiębiorczych przejawia się otwartością na nowe rozwiązania, umiejętnością uczenia się, gotowością do podejmowania ryzyka, krytycyzmem wobec zastanych schematów i standardów postępowania. Postawa proinnowacyjna może też charakteryzować poszczególne przedsiębiorstwa. Wtedy takie przedsiębiorstwo jest otwarte na innowacje, samo opracowuje innowacje bądź je pozyskuje, stwarza wśród pracowników atmosferę sprzyjającą myśleniu innowacyjnemu i tworzy systemowe i strukturalne warunki zachęcające do innowacji.

Chcąc, by innowacje stały się przejawem przedsiębiorczości wiejskiej, warto wykazać pewne wytyczne niezbędne na tej drodze¹²⁴:

1. Źródłem innowacji należy uczynić pracowników. W związku z tym ciągle trzeba wymagać od wszystkich pracowników pomysłów, bez których nie jest możliwy żaden rozwój firmy w dłuższym okresie. Oznacza to przesunięcie akcentu z procesu odkrywania i wspierania wybitnych talentów na tworzenie warunków kształtujących kreatywność „zwykłych” pracowników.
2. Należy projektować innowacje, opierając je na przewidywaniu i wyprzedzaniu potrzeb klientów, ponieważ nie wszyscy ludzie tak naprawdę wiedzą, czego chcą, dopóki im się tego nie pokaże.
3. Na samym początku nie przejmować się niedoskonałością nowego produktu, bo gdyby czekać na jego doskonałość, nigdy można go nie wprowadzić na rynek.
4. Tworzyć nowe wersje produktu i ciągle je udoskonalać.
5. Wprowadzać w przedsiębiorstwie uczciwe bodźce materialne za innowacyjność.

¹²³ T. Kotarbiński: Traktat o dobrej robocie. Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków 1963, s. 185.

¹²⁴ H. Bieniok: Przedsiębiorczość i innowacyjność źródłem sukcesu osobistego i firmy. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2016, nr 278, s. 163.

Można też wskazać obszary, w których tworzenie innowacji przez firmy działające na obszarach wiejskich wydają się najłatwiejsze¹²⁵:

1. Ulepszanie procesu produkcji i wytwarzania usług – zarówno poprzez zakup nowych urządzeń i maszyn oraz drobnych zmian w procesie produkcyjnym czy też organizacji pracy;
2. Analizowanie sposobów działania konkurencji. Być może w stosowanych przez nich procesach będzie możliwe dostrzeżenie obszarów wymagających poprawy;
3. Poszukanie nowych zastosowań dla znanych już produktów i usług;
4. Analizowanie potrzeb potencjalnych klientów. Ułatwieniem może być korzystanie z darmowych narzędzi, które warto do tego wykorzystać, np. Business Model Canvas;
5. Poszukanie pomysłu na projekt czy usługę z wykorzystaniem zasobów charakterystycznych dla danego regionu, z którego wywodzi się przedsiębiorca. Jeśli dany zasób nie może zostać wprost wykorzystany w procesie produkcji, to często możliwe jest jego wykorzystanie w działaniach marketingowych. Wiele produktów zyskuje tylko dzięki samemu faktowi pochodzenia z określonego miejsca, mimo iż nie różnią się znacząco od ofert innych wytwórców. Najlepszym przykładem są produkty żywnościowe;
6. Zastosowanie nowych metod marketingowych i nawiązywanie relacji z klientami np. poprzez serwisy społecznościowe;
7. Szersze korzystanie z nowych technologii, co umożliwi przekraczanie barier związanych z peryferyjnym położeniem firm wiejskich.

Pomimo tego, że za kluczową zmienną decydującą o innowacyjności przedsiębiorstwa dalej uznaje się innowacje technologiczne, to na obszarach wiejskich zakres wprowadzanych innowacji zmienił się w wyniku pojawienia przede wszystkim: ułatwień dostępu do informacji poprzez sieć internetową, dyfuzję wiedzy szczególnie z ośrodków doradztwa rolniczego i organizacji działających na rzecz rolnictwa, poszerzeniu rynku lokalnego, rozwojowi mediów społecznościowych, migracji ludności miejskiej na obszary wiejskie.

¹²⁵ K. Stępnik: Innowacyjność w wiejskich przedsiębiorstwach. *Przedsiębiorczość wiejska* 2019, nr 1, s. 17–19.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ ZESPOŁOWA W POLSKIM ROLNICTWIE

2.1. ROZWÓJ ZESPOŁOWEGO DZIAŁANIA NA OBSZARACH WIEJSKICH

Współpraca rolników ma długą tradycję. Już w końcu XVIII wieku zaczęła rozwijać się współpraca rolników wytwarzających sery (tereny górskie – Francja, Szwajcaria). W 1806 roku powstały zaczątki spółdzielni mleczarskich we Włoszech. W 1820 roku rozpoczęli zorganizowaną współpracę producenci wieprzowiny pod Nowym Jorkiem¹²⁶.

W Polsce pierwszych form współdziałania na obszarach wiejskich doszukiwać się można już w okresie pańszczyźnianym, kiedy to najczęściej z inicjatywy właściciela dóbr tworzone 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. Jednakże tego typu formy współdziałania nie miały nic wspólnego z dobrowolnością zrzeszania się, ponieważ chłopci zmuszeni byli do dostarczania, co roku określonej ilości zboża do zsypu, czy też do wpłacania określonej składki pieniężnej na rzecz „karbony”. Zgromadzony zapas zboża, czy też pieniędzy przeznaczony był do udzielania rolnikom zapomóg w razie nieszczęścia, choroby, klęski żywiołowej, z okazji ślubu oraz dzieciom uczącym się

¹²⁶ W. Boguta, Z. Gumkowski, M. Martynowski: Podniesienie konkurencyjności gospodarstw rolnych poprzez zrzeszanie się rolników ze szczególnym uwzględnieniem formy spółdzielczej. Wydaw. Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2012, s. 11.

rzemiosła¹²⁷. Przykładem może być Rzeczpospolita Pawłowska, która powstała w 1769 roku na mocy ustawy wydanej przez ks. P. Brzostowskiego. Wspólnotę tę można by dzisiaj nazwać samorządem terytorialnym w randze republiki, mającym 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 potomków¹²⁸. Innymi formami współdziałania, które zapisały się w historii rozwoju przedsiębiorczości zespołowej, były powołane w 1816 roku przez S. Staszica, a zalegalizowane w 1821 roku Towarzystwo Rolnicze Hrubieszowskie Wspólnego Ratowania się w Nieszczęściach oraz utworzona w 1821 roku przez K. Brzostowskiego Instytucja Rolno-Przemysłowa Sztabińska¹²⁹.

Pierwsze formy współpracy między rolnikami, już nieorganizowane 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 roku, w zaborze austriackim w 1848 roku, w Królestwie Kongresowym w zaborze rosyjskim w 1864 roku) początki działalności kółek rolniczych przypadają na różne lata¹³⁰. W 1907 roku w pracy „O kółkach i spółkach rolniczych” J. Dmochowski zwracał 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 się ze środowiskiem i ujawnia wagę współpracy z innymi. Innymi słowy „uczy go, zamiast walki o byt, tworzyć związki dla pozyskania tego bytu”. Wyróżniał on trzy możliwości wspólnego działania: pierwsza z nich odnosi się do współdziałania pomiędzy rolnikami

¹²⁷ 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.

¹²⁸ Z.J. Przychodzeń: Karol Brzostowski jako twórca Rzeczypospolitej Sztabińskiej. Z kart historii wsi i postępu w rolnictwie, z. I, Wydaw. SGGW-AR, Warszawa 1984, s. 11–15.

¹²⁹ A.J. Parzonko: Problematyka doradztwa rolniczego i grup producenckich w literaturze, [w:] Sposoby współpracy doradców z rolnikami zorganizowanymi w grupy producentów rolnych, A.J. Parzonko (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2008, s. 33–35.

¹³⁰ Ibidem, s. 36.

w zakresie produkcji rolniczej, druga – do współdziałania grupy rolników z przetwórstwem i trzecia – na drodze „kredytowej”, czyli poprzez zakładanie kas oszczędnościowych¹³¹.

Najczęstszą formą przedsiębiorczości zespołowej w okresie popańszczyźnianym były kółka rolnicze. Pierwsze powstało w zaborze pruskim 22 kwietnia 1866 roku pod nazwą Włościańskie Kółko Rolnicze. Jego założycielem był D. Stasiak. „Włościanin Dyonizy 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 zawiązania takiego Kółka”¹³². Dynamiczny rozwój tej formy gospodarowania nastąpił w latach 1873–1900. Działalność pierwszych kółek rolniczych pozwalała uzyskiwać wiele korzyści wpływających na rozwój zrzeszonych gospodarstw rolnych, jak i też ogólnie rolnictwa oraz obszarów wiejskich. Do głównych korzyści zaliczyć należy: 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.¹³³

Kolejną formą współdziałania powstałą na podstawie doświadczeń wynikających z funkcjonowania kółek rolniczych była spółdzielczość wiejska. Pierwszą formą spółdzielczości wiejskiej były powstające od 1900 roku spółdzielnie zbytu, tzw. rolniki, których celem było głównie zaopatrywanie gospodarstw chłopskich w środki do produkcji (nawozy, nasiona i pasze) oraz ułatwienie zbytu zboża. Pierwsza spółdzielnia „rolnik” powstała w 1900 roku w Mogilnie. Obok „rolników” licznie powstawały także spółdzielnie kredytowe i kasy spółdzielcze typu Raiffeisena.

W Małopolsce dynamiczny rozwój kółek rolniczych przypadł na lata 1882–1914, kiedy to zarejestrowanych było 2081 kół rolniczych z ok. 82 tys.

¹³¹ J. Dmochowski: O kółkach i spółkach rolniczych. Skład Główny w Księgarni E. Wende i Sp., Warszawa 1907, s. 1–2.

¹³² K. Brownsford: Przyczynek do rozwoju kółek rolniczych. Drukarnia Dziennika Poznańskiego, Poznań 1907, s. 6.

¹³³ Ibidem, s. 12–18.

członków¹³⁴. Na terenach zaboru austriackiego obok kółek rolniczych prężnie rozwijał się ruch spółdzielczy. Początek dały tzw. towarzystwa zaliczkowe, nazywane też kasami zaliczkowymi. Pierwsze powstało w 1864 roku w Brzeżanach¹³⁵. Prężnie rozwijające się stowarzyszenia kredytowe w 1874 roku zrzeszone zostały w Związku Stowarzyszeń Zarobkowych i Gospodarczych we Lwowie. Pierwszym inicjatorem wiejskiej spółdzielczości kredytowej na wsi był dr F. Stefczyk – organizator wiejskiego kredytu chłopskiego na zasadach samopomocy. Były to głównie spółki oszczędności i pożyczek wzorowane na spółdzielniach Raiffeisena. W 1900 roku powstały 63 spółdzielnie kredytowe, a w 1913 roku było już 1397 spółdzielni liczących 321 tys. członków. W tym samym czasie z inicjatywy Z. Chmielewskiego zaczęły powstawać spółdzielnie mleczarskie. W 1912 roku działały 73 spółdzielnie mleczarskie skupiające 14,2 tys. członków.

W zaborze rosyjskim w 1899 roku władze carskie zezwoliły na organizowanie spółek rolniczo-handlowych. Pierwszą chłopską spółką rolniczo-handlową w Królestwie Polskim była powstała 1899 roku spółka „Jutrzenka” we wsi Wola Bukowska k. Miechowa¹³⁶. Kierunki działalności spółek zależały głównie od miejscowych warunków i potrzeb, dlatego też były one różne. Pierwsza spółdzielnia mleczarska powstała we wsi Deszno k. Jędrzejowa w 1903 roku, a w 1904 roku powstały dwie następne mleczarnie chłopskie w Szkaradzie i Odechowie. W 1905 roku władze carskie wyraziły zgodę na tworzenie kółek rolniczych i ich towarzystw, co spowodowało, że większość spółek przekształciła się w kółka.

Okres 20-lecia międzywojennego przyniósł dalszy rozwój organizacji rolniczych ukierunkowanych na wspólną działalność, głównie spółdzielni. W dalszym rozwoju spółdzielczości wiejskiej duże znaczenie miało uchwalenie przez sejm w 1920 roku jednolitej ustawy o spółdzielniach obowiązującej na terenie całego państwa. Miało to wpływ na proces unifikacji ruchu spółdzielczego, w wyniku którego 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.

¹³⁴ A. Marczakiewicz, Z. Markowicz, J. Stępiński: 130-lecie Kółek Rolniczych. Krótki zarys historii Kółek Rolniczych (1862–1992), Wydaw. KZRKiOR, Warszawa 1992, s. 8.

¹³⁵ J. Betlej: Zarys rozwoju spółdzielczości wiejskiej. Wydaw. Towarzystwo Wolnej Wszechnicy Polskiej, Warszawa 1974, s. 26.

¹³⁶ J. Bartyś: Kółka rolnicze w Królestwie Polskim. Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza, Warszawa 1974, s. 45.

Na ogólną liczbę 633,8 tys. członków w spółdzielniach Unii w 1934 roku chłopi 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 (tab. 2).

TABELA 2. Stan organizacyjny Związku Spółdzielni Rolniczych i Zarobkowo-Gospodarczych w 1937 roku

Spółdzielnie	Liczba spółdzielni	Członkowie [tys.]
Kredytowe		
• typu Schulzego	625	355
• kasy Stefczyka	2771	706
Rolnicze		
• rolniczo-handlowe	228	64
• rolniczo-spożywcze*	547	65
• mleczarskie	1166	430
• ogrodnicze	14	0
Pracy	46	25
Inne	100	0
Razem	5497	1645

* Spółdzielnie rolniczo-spożywcze organizowane były i działały wokół składnic kótek rolniczych i obejmowały drobnych i średnich rolników.

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

Intensywny rozwój najważniejszych w tym czasie form współdziałania na obszarach wiejskich przerwał wybuch II wojny światowej i zmiana ustroju politycznego w okresie powojennym.

Po II wojnie światowej 30–31 grudnia 1944 roku w Lublinie utworzona została chłopska organizacja społeczno-zawodowa i gospodarcza – Związek Samopomocy Chłopskiej (ZSCH), który działał w latach 1944–1957, prowadząc taką działalność, jak¹³⁷:

- oświatowo-rolniczą i społeczno-kulturalną wraz z rozwojem różnych form i placówek oświatowo-kulturalnych na wsi, organizowaniem pomocy sąsiedzkiej itp.,

¹³⁷ A. Marczakiewicz, Z. Markowicz, J. Stępiński: 130-lecie..., op. cit., s. 21.

- 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.

W latach 50. XX wieku reaktywowano spółdzielczość ogrodniczą, mleczarską i oszczędnościowo-pożyczkową. Spółdzielnie miały niemalże pozycję monopolistyczną w zakresie zaopatrywania rolników w środki do produkcji i skupu płodów rolnych. W 1990 roku centralne i wojewódzkie związki spółdzielczości zostały postawione w stan likwidacji. Doprowadziło to do likwidacji około 60% spółdzielni – potencjał ekonomiczny pozostałych zmalał o około 90% z wyjątkiem spółdzielni mleczarskich, które zachowały około 70% rynku skupu i przetwórstwa mleka¹³⁸.

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.

W 1956 roku reaktywowano działalność kółek rolniczych, których zadaniem miało być m.in. reprezentowanie i obrona zawodowo-społecznych interesów rolników, działalność oświatowo-rolnicza, współudział w rozdziale środków inwestycyjnych i produkcyjnych, produkcja materiałów budowlanych i podejmowanie działalności gospodarczej np. wspólne użytkowanie maszyn rolniczych. W działalności kółek rolniczych zauważalna była ingerencja państwa, w wyniku której w latach 1966–1972 przeprowadzono koncentrację działalności gospodarczej kółek rolniczych, tworząc międzykółkowe bazy maszynowe (MBM), a od 1972 roku zaczęto organizować spółdzielnie kółek rolniczych (SKR), przekazując do nich składniki majątkowe kółek rolniczych. Po wydarzeniach protestacyjno-strajkowych w 1980 roku wprowadzone zostały do statutów kółek rolniczych i ich związków nowe zapisy dotyczące samorządności wewnątrzorganizacyjnej oraz pełnienia funkcji związku zawodowego rolników indywidualnych.

W PRL dwukrotnie podejmowano się wprowadzania prostych form kooperacji do rolnictwa. Po raz pierwszy w schyłkowej fazie realizowanej w latach 1948–1956 nieudanej próby forsownej kolektywizacji wsi i w latach 1954–1957, kiedy to przyjęto plan zorganizowania ponad 45 tys. różnych zespołów, w tym ponad 28 tys. zespołów zajmujących się produkcją roślinną, także zespo-

¹³⁸ W. Boguta, Z. Gumkowski, M. Martynowski: Podniesienie..., op. cit., s. 12.

ły maszynowe, wypasowe, łąkarsko-melioracyjne. W tym czasie prostą kooperację uznano za integralną część programu przeobrażeń ustrojowych na wsi. Po tym okresie forsownej kolektywizacji i po październiku 1956 roku większość rolniczych spółdzielni i zespołów produkcyjnych natychmiast się rozwiązała lub po prostu rozpadła. Pozostało jednak silne uprzedzenie do kolektywnego gospodarowania obecne po dziś w zasobach tradycyjnej wiedzy lokalnej, chociażby w formie przestrogi: „powiedziały jaskółki, że niedobre są spółki”. Idea zespołów produkcyjnych w rolnictwie rodzinnym pojawiła się ponownie w latach 70. XX wieku. Proste formy kooperacji miały się więc stać elementarnymi formami przeobrażeń strukturalnych polskiego rolnictwa. Uznano je za decydujące w przełamywaniu barier gospodarki chłopskiej. W latach 1972–1976 odnotowano bardzo dynamiczny wzrost liczby zespołów od 297 w 1973 roku, przez 10 746 w 1975 roku, do 8550 w 1976 roku zrzeszających ponad 28 tys. członków¹³⁹.

Zmiany, jakie zaszły w rolnictwie i jego otoczeniu w wyniku transformacji ustrojowej, tj. rozpad systemu produkcyjno-usługowej obsługi rolnictwa, jak też nowe mechanizmy funkcjonowania wolnego rynku spowodowały wiele trudności związanych z realizowaniem działalności rolniczej przez właścicieli gospodarstw rolnych. Podstawową barierą stała się wielkość gospodarstwa i wynikająca z niej niewystarczająca skala produkcji. Aby stać się partnerem dla dużych odbiorców produktów rolnych i producentów środków produkcji, 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, korzystając z doświadczeń krajów Unii Europejskiej, rolnicy zaczęli podejmować próby współpracy w ramach grup producentów rolnych. Z badań przeprowadzonych pod koniec lat 90. XX w. przez H. Podedworną wynika, że rolnicy byli świadomi i odczuwali potrzebę współdziałania, chociaż nie zawsze wyrażała się ona inicjatywami tworzenia nowych organizacji¹⁴⁰.

Ważną rolę w rozwoju przedsiębiorczości zespołowej na obszarach wiejskich, w tym głównie rolniczej w postaci grup producentów rolnych odegrały ośrodki doradztwa rolniczego. Jako instytucje mające siatkę oddziałów

¹³⁹ A. Pilichowski: Grupy producentów w rolnictwie. Refleksja socjologiczna. *Wież i Rolnictwo* 2018, nr 1(178), s. 105–106.

¹⁴⁰ H. Podedworna: *Polscy farmerzy: cele i strategie działania*, [w:] *Węzłowe kwestie społeczne wsi polskiej u progu XXI wieku*, K. Gorlacha, A.M. Pryć (red.). Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000, s. 215.

w każdej jednostce administracyjnej kraju docierały z informacją i merytorycznym wsparciem do zainteresowanych rolników. Potwierdzają to badania przeprowadzone w latach 1998–2000 przez A.J. Parzonko na temat roli doradztwa w rozwoju rolniczych grup producenckich. Badaniami objęto 9 formalnie działających (zarejestrowanych w KRS) grup producenckich na terenie byłego województwa siedleckiego. Grupami tymi były: grupa producentów ziemniaków (sadzeniaka), grupa producentów warzyw i owoców, grupa sadowników i producentów rolnych, grupa producentów buraka cukrowego, grupa producentów materiału siewnego, grupa producentów warzyw, grupa ogrodników, grupa producentów ziemniaków i grupa producentów mleka. W opinii członków 9 rolniczych grup producenckich działających na terenie byłego województwa siedleckiego, spośród 4 grup instytucji, takich jak: administracja, banki, ośrodki nauki i ośrodki doradztwa rolniczego największy wpływ na proces organizowania się grupy i jej funkcjonowania miały ośrodki doradztwa rolniczego. Otrzymały średnio 4 punkty, przy maksymalnej punktacji 4,4 i minimalnej 3,0. Odchylenie standardowe wynosiło 0,4, co świadczy o prawie pełnej jednomyślności rolników. Wsparcie udzielane rolnikom przez ośrodki doradztwa rolniczego było według badanych bardzo duże. Dotyczyło ono głównie pierwszych etapów powstawania grup producenckich, np. rozpropagowania idei wspólnego działania na szkoleniach i spotkaniach wiejskich, pomocy w wyborze liderów grup, organizowania zebrań, w tym zebrań założycielskich, wyboru formy prawnej, pod jaką poszczególne grupy powinny się zarejestrować, przygotowania niezbędnych dokumentów do rejestracji grupy itp. Ponieważ początki zawsze są trudne, dlatego też ODR starały się poprzez doradców rolniczych na bieżąco uczestniczyć w pracach grup, aby w razie potrzeby służyć rolnikom pomocą w rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu decyzji, czy też przekazywaniu niezbędnych informacji. Członkowie grup starali się także poprzez ośrodki doradztwa rolniczego promować swoje produkty, np. wystawiając je podczas organizowanych corocznie Dni z Doradztwem Rolniczym, a także nawiązywać kontakty z innymi grupami producenckimi i innymi instytucjami. W 1997 roku doradcy rolniczy (MODR w Warszawie Oddział Siedlce) przeprowadzili w sumie 605 spotkań informacyjnych z udziałem 6693 producentów rolnych. Organizowane one były we wszystkich większych wsiach z udziałem mieszkańców okolicznych wsi. Na koniec 1999 roku doradcy rolniczy współpracowali z 109 grupami obejmującymi 1789 członków¹⁴¹.

¹⁴¹ A.J. Parzonko: Rola doradztwa w rozwoju rolniczych grup producenckich. Wydaw. SGGW, Warszawa 2006, s. 47, 95–99.

W 2000 roku została uchwalona ustawa o grupach producentów rolnych i ich związkach (Dz.U. 2000, nr 88, poz. 983 z późn. zm.)¹⁴², która 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. Na podstawie ustawy z dnia 19 grudnia 2003 roku o organizacji rynków owoców i warzyw, rynku chmielu, rynku tytoniu oraz suszu paszowego (Dz.U. 2003, nr 11, poz. 70 ze zm.) do prawodawstwa polskiego wprowadzono grupy producentów owoców i warzyw.

2.2. GRUPY PRODUCENTÓW ROLNYCH

Współpraca producentów rolnych wspólnie jest konieczna dla dalszego rozwoju rolnictwa, jak też gospodarstw rolnych. Może ona odbywać się na różnych etapach prowadzonej działalności rolniczej np. dotyczyć może wspólnych zakupów środków do produkcji, użytkowania maszyn rolniczych, przechowywania czy sprzedaży produktów rolnych, negocjowania warunków umów z kontrahentami itp. Korzyści wynikające ze zrzeszania się producentów rolnych i ich pozytywny wpływ na sytuację finansową i rozwój rolnictwa spowodowały, że działania te znalazły wsparcie ze strony instytucji rządowych i unijnych.

Pierwsza prawna regulacja dotycząca związków producentów rolnych na terenie wspólnoty europejskiej pojawiła się 4 maja 1962 roku w formie rozporządzenia rady nr 25¹⁴³, 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 czerwca 1978 roku w formie rozporządzenia rady

¹⁴² Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw, Dz.U. 2000, nr 88, poz. 983.

¹⁴³ Dziennik Urzędowy Wspólnot Europejskich, Rozporządzenie nr 25 w sprawie finansowania wspólnej polityki rolnej, Dz.U.W.E. 1962, nr 30.

nr 1360¹⁴⁴. 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 roku również na terenie Irlandii¹⁴⁵.

W miarę rozwoju rynków rolnych pojawiały się kolejne akty prawne regulujące m.in., funkcjonowanie organizacji producentów rolnych na terenie Unii Europejskiej. Do ważniejszych zaliczyć należy:

- Rozporządzenie (EC) nr 952/97 z dnia 20 maja 1997 roku o grupach producentów i ich związkach
- Rozporządzenie (EC) nr 1257/1999 w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich z Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnej (EFOGR) oraz zmieniające i uchylające niektóre rozporządzenia
- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1857/2006 z dnia 15 grudnia 2006 roku w sprawie stosowania art. 87 i 88 Traktatu w odniesieniu do pomocy państwa dla małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność związaną z wytwarzaniem produktów rolnych
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1305/2013 z 17 grudnia 2013 roku w sprawie wsparcia rozwoju obszarów wiejskich przez Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) i uchylające rozporządzenie Rady (WE) nr 1698/2005
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1308/2013 z dnia 17 grudnia 2013 roku ustanawiające wspólną organizację rynków produktów rolnych
- Rozporządzenie Komisji (UE) nr 702/2014 z 25 czerwca 2014 roku uznające niektóre kategorie pomocy w sektorach rolnym i leśnym oraz na obszarach wiejskich za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej

Istotnym aktem prawnym dotyczącym grup producenckich, na który należy zwrócić szczególną uwagę, jest Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1308/2013 z dnia 17 grudnia 2013 roku. W rozporządzeniu tym, w pkt. 131, organizacjom producentów i ich zrzeszeniom przypisuje się znaczącą rolę w koncentracji podaży, poprawie wprowadzania do obrotu, planowania i dostosowywania produkcji do popytu, optymalizacji kosztów produkcji i stabilizowaniu cen producenta, prowadzeniu badań, promowaniu najlepszych

¹⁴⁴ Rozporządzenie Rady (EWG) nr 1360/78 z dnia 19 czerwca 1978 r. w sprawie grup producentów i ich związków, Dz.U. WE. 1978, nr L/166.

¹⁴⁵ A.J. Parzonko: Problematyka ..., op. cit., s. 44.

praktyk i oferowaniu pomocy technicznej, gospodarowaniu produktami ubocznymi i zarządzaniu narzędziami zarządzania ryzykiem dostępnymi dla ich członków, przyczyniając się tym samym do wzmocnienia pozycji producentów w łańcuchu dostaw żywności¹⁴⁶. W artykule nr 152 tego rozporządzenia zdefiniowane zostały cele, do których realizacji mogą zawiązywać się grupy producentów rolnych, takie jak m.in.:

- zapewnienie planowania i dostosowania produkcji do popytu;
- koncentracja dostaw i umieszczenie na rynku produktów wytwarzanych przez członków organizacji, w tym również sprzedaż bezpośrednia;
- optymalizacja kosztów produkcji i zysków inwestycji, służących utrzymywaniu standardów dotyczących ochrony środowiska i dobrostanu zwierząt oraz stabilizowanie cen producentów;
- prowadzenie badań i opracowywanie inicjatyw dotyczących zrównoważonych metod produkcji, innowacyjnych praktyk, konkurencyjności gospodarczej i rozwoju sytuacji rynkowej;
- promowanie i udzielanie pomocy technicznej w zakresie stosowania przyjaznych dla środowiska przyrodniczego metod uprawy i technik produkcji oraz odpowiedzialnych praktyk i technik w produkcji zwierzęcej (dobrostan zwierząt);
- promowanie i udzielanie pomocy technicznej w zakresie stosowania standardów produkcji, poprawa jakości produktów, a także rozwijanie produkcji wyrobów o chronionej nazwie pochodzenia, chronionym oznaczeniu geograficznym lub objętych krajowym znakiem jakości;
- zarządzanie produktami ubocznymi i odpadami, zwłaszcza w celu ochrony jakości wody, gleby i krajobrazu oraz zachowania bioróżnorodności;
- przyczynianie się do zrównoważonego wykorzystania zasobów naturalnych oraz do łagodzenia zmian klimatu;
- opracowywanie inicjatyw w dziedzinie promocji i wprowadzania produktów do obrotu; zarządzanie funduszami wspólnego inwestowania, o których mowa w programach operacyjnych w sektorze owoców i warzyw;
- udzielanie niezbędnej pomocy technicznej w celu korzystania z rynków terminowych i systemów ubezpieczeń.

Pierwszym aktem prawnym regulującym funkcjonowanie grup producentów rolnych w Polsce była ustawa z 15 września 2000 roku o grupach

¹⁴⁶ A. Suchoń: Grupy i organizacje producentów rolnych wobec wyzwań Wspólnej Polityki Rolnej 2014–2020. *Studia Iuridica Agraria* 2015, t. 13, s. 135 i n.; A. Lichorowicz: Problematyka struktur agrarnych w ustawodawstwie Wspólnoty Europejskiej. Kantor Wydaw. „Zakamycze”, Kraków 1996, s. 34 i n.

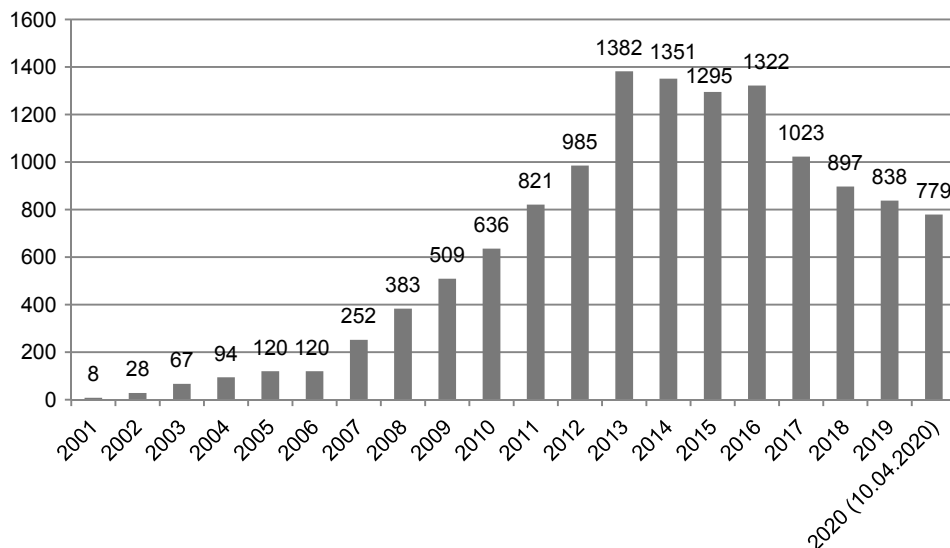
producentów rolnych i ich związkach (Dz.U. 2000, nr 88, poz. 983 ze zm.). Na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat na skutek zachodzących zmian m.in. akcesji Polski do Unii Europejskiej pojawiały się nowe akty prawne regulujące m.in. funkcjonowanie grup producentów rolnych, które przedstawiono w tabeli 3.

TABELA 3. Akty prawne regulujące funkcjonowanie rolniczych grup producenckich w Polsce

Akty prawne	Zakres zmian
Ustawa z dnia 28 listopada 2003 roku o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich ze środków pochodzących z Sekcji Gwarancji Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnej (Dz.U. 2003, nr 229, poz. 2273).	Uchylono artykuły 18–22 dotyczące wsparcia publicznego dla grup, ponieważ po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej możliwe było uzyskanie finansowej pomocy ze środków unijnych.
Ustawa z dnia 18 czerwca 2004 roku o zmianie ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz.U. 2004, nr 162, poz. 1694)	Wprowadzenie możliwości członkostwa osób prawnych w grupie.
Ustawa z dnia 29 lipca 2005 roku o zmianie niektórych ustaw w związku ze zmianami w podziale zadań i kompetencji administracji terenowej (Dz.U. 2005, nr 175, poz. 1462).	Zmiany dotyczące przeniesienia kompetencji w zakresie rejestracji i nadzoru grup z wojewodów na marszałków województw.
Ustawa z dnia 15 grudnia 2006 roku o zmianie ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz.U. 2006, nr 251, poz. 1847).	Umożliwienie spółdzielniom prowadzenie działalności na zasadzie grupy producenckiej, wprowadzenie zwolnień podatkowych w odniesieniu do budynków i budowli wykorzystywanych na działalność grupową, zwolnienie z podatku dochodowego od sprzedaży produktów lub grupy produktów, dla których grupa została zarejestrowana.
Ustawa z dnia 9 maja 2008 roku o Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (Dz.U. 2008, nr 98, poz. 634).	Zniesienie możliwości korzystania z preferencyjnych kredytów przez grupy producenckie. Uzyskanie prawa pierwokupu przez grupy producenckie akcji i udziałów rynków hurtowych i giełd rolnych zbywanych przez państwo.
Ustawa z dnia 11 września 2015 roku o zmianie ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw, oraz ustawy o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020 (Dz.U. 2015, poz. 1888).	Reguluje zasady funkcjonowania grup poprzez nałożenie obowiązku sporządzenia planu biznesowego, wprowadzenie ograniczenia sprzedaży produktów przez członków poza grupę do 20% produkcji, czy zakazu tzw. koncentracji udziałowej, który uniemożliwi członkostwo jednego podmiotu w wielu grupach producentów rolnych z tym samym asortymentem.
Ustawa z dnia 10 lutego 2017 roku. Przepisy wprowadzające ustawę o Krajowym Ośrodku Wsparcia Rolnictwa (Dz.U. 2017, poz. 624).	Przekazanie kompetencji nadzorczych nad grupami z Agencji Rynku Rolnego do Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa.

Źródło: opracowanie własne.

Proces zrzeszania się rolników w grupy producentów rolnych w Polsce jest mało dynamiczny i niewystarczający. Na rysunku 5 widoczny jest intensywny wzrost liczby grup producentów rolnych w latach 2005–2013 do liczby 1382, a od 2016 roku zauważalna jest tendencja spadkowa.



RYСУNEK 5. Liczba grup producentów rolnych w latach 2001–2020

Źródło: M. Kozłowska-Burdziak, R. Przygodzka: Grupy producentów rolnych – szanse i bariery rozwoju. Wydaw. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2019, s. 55; Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa: Rejestr Grup Producentów Rolnych, <http://www.arimr.gov.pl> (dostęp: 10.04.2020).

Według Rejestru grup producentów rolnych prowadzonego przez Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa na dzień 10.04.2020 roku w Polsce funkcjonowało 2107 grup producentów rolnych. Z czego najwięcej w województwach wielkopolskim (257 grup), dolnośląskim (76 grup) i opolskim (72 grupy). Szczegółowe informacje dotyczące liczby grup w poszczególnych województwach w Polsce zamieszczono w tabeli 4.

Niepokojące jest zjawisko rezygnacji z tej formy współdziałania ponad połowy grup, które powstały w ciągu 19 lat. Należy zadać pytanie, jakie są tego przyczyny? Można założyć, że czynnikiem motywującym do zawiązywania i następnie funkcjonowania w ramach grup producentów rolnych było wsparcie finansowe. Obecnie pomoc finansowa objęta Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020 ograniczona została wyłącznie do grup producentów rolnych uznanych nie wcześniej niż w dniu 1 stycznia 2014 roku. Oznacza to zatem, że grupa producentów rolnych zarejestrowana do 31 grudnia 2013 roku, pomimo spełnienia wszystkich warunków formalnych programu

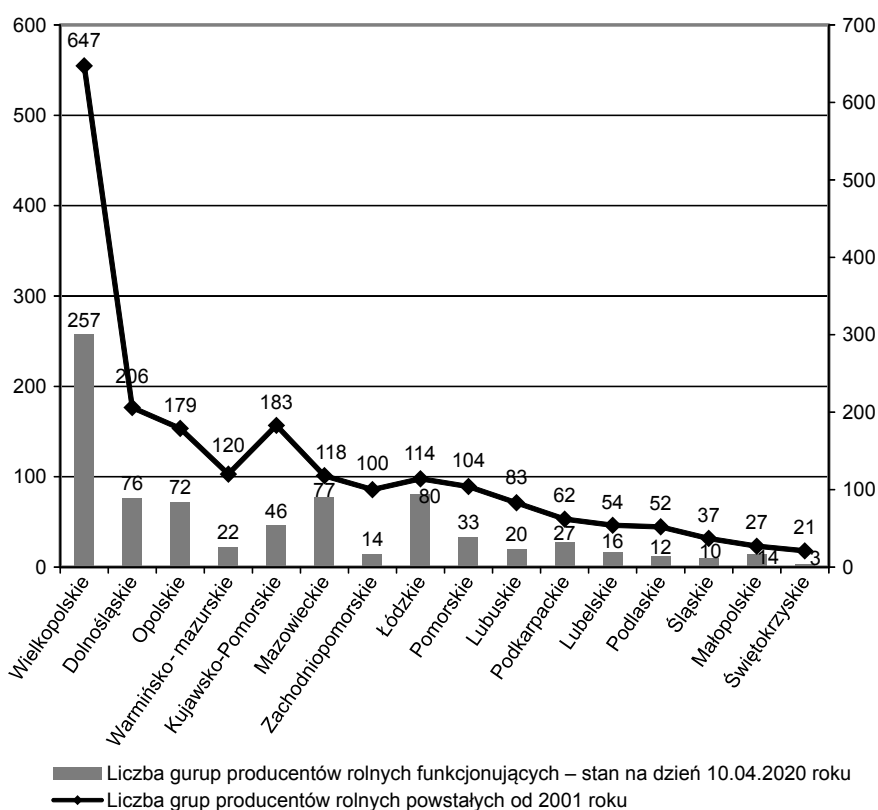
TABELA 4. Liczba grup producentów rolnych ogółem powstałych od 2001 roku, funkcjonujących i wykreślonych – stan na dzień 10.04.2020 roku

Województwo	Liczba grup producentów rolnych powstałych od 2001 roku	Grupy producentów rolnych		Grupy producentów rolnych wykreślonych z rejestru	
		liczba	%	liczba	%
Polska	2107	779	37,0	1328	63,0
Dolnośląskie	206	76	36,9	130	63,1
Kujawsko-pomorskie	183	46	25,1	137	74,9
Lubelskie	54	16	29,6	38	69,4
Lubuskie	83	20	24,1	63	75,9
Łódzkie	114	80	70,2	34	29,8
Małopolskie	27	14	51,9	13	48,1
Mazowieckie	118	77	65,3	41	34,7
Opolskie	179	72	40,2	107	59,8
Podkarpackie	62	27	43,5	35	56,5
Podlaskie	52	12	23,1	40	76,9
Pomorskie	104	33	31,7	71	68,3
Śląskie	37	10	27,0	27	73,0
Świętokrzyskie	21	3	14,3	18	85,7
Warmińsko-mazurskie	120	22	18,3	98	81,7
Wielkopolskie	647	257	39,7	390	60,3
Zachodniopomorskie	100	14	14,0	86	86,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa: Rejestr Grup Producentów Rolnych (zgodnie z art. 9 ust. 2 ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw z dnia 15 września 2000 r. »tekst jednolity: Dz.U. 2018, poz. 1026«), <http://www.arimr.gov.pl> (dostęp: 10.04.2020).

Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020, pomocy finansowej nie uzyska. Rozszerza się to także na inne działania z Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich, takie jak tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw, czy zwiększanie wartości dodatniej podstawowej produkcji rolnej i leśnej. Sytuacja ta dla wielu grup stanowi poważne utrudnienie w realizacji ustawowo zakreślonych celów m.in. rozwijania umiejętności biznesowych, marketingowych oraz organizowania i ułatwiania procesów wprowadzania innowacji, a także ochrony środowiska naturalnego. Ponadto wsparcie skierowane jest do indywidualnych osób fizycznych będących producentami rolnymi, współdziałających razem w ramach sformalizowanej grupy. Tym samym

uregulowania wyłączające osoby prawne i jednostki nieposiadające osobowości prawnej z systemu pomocy finansowej w ramach grupy producentów rolnych mogły zmniejszyć liczbę potencjalnych beneficjentów. Co więcej, aby uniknąć udzielania pomocy operacyjnej oraz zachować motywującą rolę wsparcia, maksymalny czas trwania wsparcia ograniczono do 5 lat, licząc od daty uznania grupy lub organizacji producentów na podstawie planu biznesowego¹⁴⁷. Szczegółowe informacje dotyczące liczby grup producentów rolnych (funkcjonujących oraz wykreślonych) w poszczególnych województwach przedstawiono na rysunku 6.



RYСУNEK 6. Liczba grup producentów rolnych ogółem powstałych od 2001 roku, funkcjonujących i wykreślonych – stan na dzień 10.04.2020 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa: Rejestr Grup Producentów Rolnych (zgodnie z art. 9 ust. 2 ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw z dnia 15 września 2000 r. »tekst jednolity: Dz.U. 2018, poz. 1026«, <http://www.arimr.gov.pl> (dostęp: 10.04.2020).

¹⁴⁷ A.J. Parzonko, A. Sieczko: Agricultural..., op. cit., s. 221–228.

Grupy producentów rolnych chcąc spełniać wymogi ustawowe, mogą przyjmować następujące formy organizacyjno-prawne: spółdzielnia, zrzeszenie, stowarzyszenie, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka akcyjna. Z badań prowadzonych przez M. Trajer i M.A. Trajer przede wszystkim wynika, że na przestrzeni lat 2002–2015 diametralnie zmieniła się prawno-organizacyjna struktura grup producentów rolnych. W okresie przedakcesyjnym w strukturze tej dominowały zrzeszenia i stowarzyszenia, stanowiąc 83% ogółu grup, podczas gdy w 2015 roku liczba zrzeszeń i stowarzyszeń zmniejszyła się zarówno w wymiarze bezwzględnym (odpowiednio ze 120 i 124 w 2002 roku do 46 i 7 w 2015 roku), jak i względnym (z 40,8 i 42,2% do 3,5 i 0,5%). Dominującą formą natomiast stały się spółki z ograniczoną odpowiedzialnością¹⁴⁸.

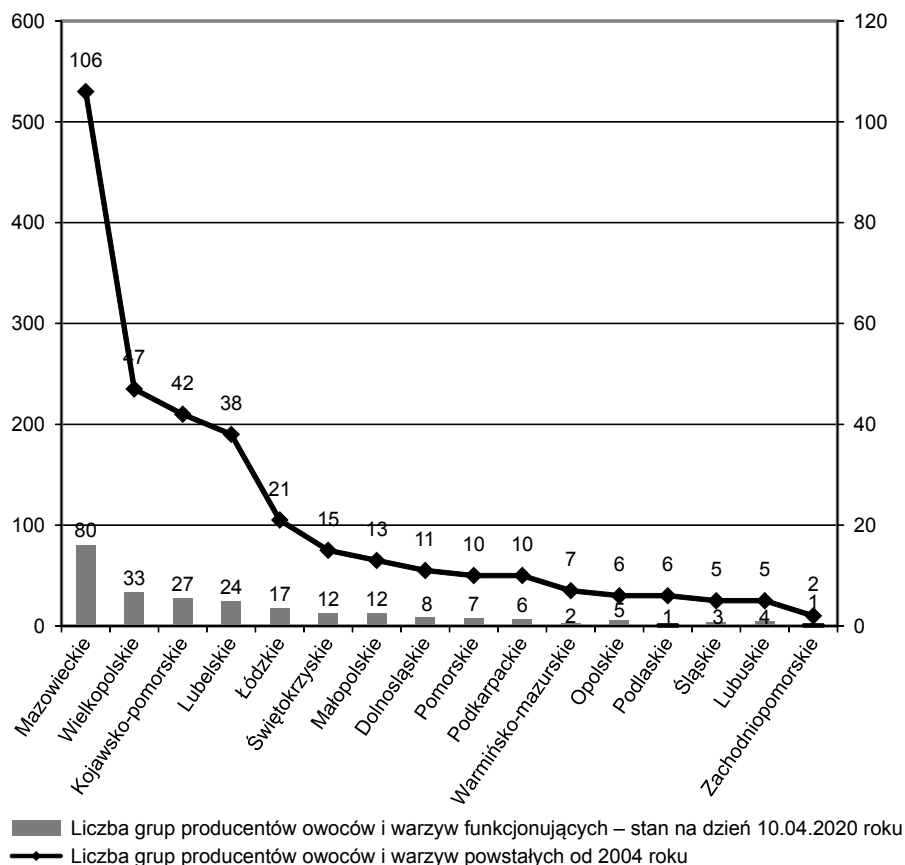
2.3. GRUPY I ORGANIZACJE PRODUCENTÓW OWOCÓW ORAZ WARZYW

Obok grup producentów rolnych na uwagę zasługują także grupy producentów owoców i warzyw. Powstają one, podobnie jak grupy producentów rolnych, by reprezentować interesy swoich członków zarówno na płaszczyźnie handlowej, zajmując się sprzedażą produktów, jak też produkcyjnej wspólnie na przykład organizując transport, przechowywanie produktów czy zakup środków do produkcji itp. Stan zorganizowania producentów w sektorze owoców i warzyw przedstawiono na rysunku 7.

Na dzień 10.04.2020 roku w Polsce funkcjonowały 242 grupy producentów owoców i warzyw, z czego najwięcej w województwach mazowieckim (106 grup), wielkopolskim (47 grup) i kujawsko-pomorskim (42 grupy). Szczegółowy wykaz przedstawiono w tabeli 5.

Stożek zorganizowania producentów na rynku owoców i warzyw jest niewystarczający, ale bardziej stabilny. Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 5, od 2004 roku zarejestrowanych zostało w sumie 344 grup, z czego 102 (29,7%) zostały na w ciągu 15 lat wykreślone z rejestru. W porównaniu do grup producentów rolnych, gdzie odsetek wykreślonych grup wynosi 63,0%, jest to stosunkowo niewiele.

¹⁴⁸ M. Trajer, A.M. Trajer: Grupy producentów rolnych jako forma przedsiębiorczości zespołowej rolników, [w:] Turystyka i Rozwój Regionalny. Ekonomiczne determinanty rozwoju regionalnego, I. Kowalska (red.), Wydaw. SGGW, Warszawa 2015, s. 137.



RYСУNEK 7. Liczba grup producentów owoców i warzyw ogółem powstałych od 2004 roku, i funkcjonujących – stan na dzień 10.04.2020 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa: Rejestr wstępnie uznanych grup producentów, uznanych organizacji producentów i ich zrzeszeń oraz ponadnarodowych organizacji producentów i ich zrzeszeń (zgodnie z art. 2b ustawy z dnia 19 grudnia 2003 r. o organizacji rynków owoców i warzyw oraz chmielu Dz.U. 2019, poz. 935), <http://www.arimr.gov.pl> (dostęp: 10.04.2020).

Zgodnie z polityką rolną Unii Europejskiej w perspektywie finansowej 2014–2020 w zakresie wspólnej organizacji rynków produktów rolnych pomoc w sektorze owoców i warzyw może być realizowana jedynie dla uznanych organizacji producentów na dofinansowanie funduszu operacyjnego. Na mocy przepisów rozporządzenia Unii Europejskiej nr 1308/2013, które mają zastosowanie od 1 stycznia 2014 roku, brakuje podstaw prawnych do tworzenia nowych wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw. Celem wstępnie uznanej grupy producentów owoców i warzyw jest jej uznanie za

Tabela 5. Liczba grup producentów owoców i warzyw ogółem powstałych od 2004 roku funkcjonujących i wykreślonych – stan na dzień 10.04.2020 roku

Województwo	Liczba grup producentów owoców i warzyw powstałych od 2004 roku	Liczba grup producentów owoców i warzyw (10.04.2020)		Liczba grup producentów owoców i warzyw wykreślonych z rejestru	
		liczba	%	liczba	%
Polska	344	242	70,3	102	29,7
Dolnośląskie	11	8	72,7	3	27,3
Kujawsko-pomorskie	42	27	64,3	15	35,7
Lubelskie	38	24	63,2	14	36,8
Lubuskie	5	4	80,0	1	20,0
Łódzkie	21	17	81,0	4	19,0
Małopolskie	13	12	92,3	1	7,7
Mazowieckie	106	80	75,5	26	24,5
Opolskie	6	5	83,3	1	16,7
Podkarpackie	10	6	60,0	4	40,0
Podlaskie	6	1	16,7	5	83,3
Pomorskie	10	7	70,0	3	30,0
Śląskie	5	3	60,0	2	40,0
Świętokrzyskie	15	12	80,0	3	20,0
Warmińsko-mazurskie	7	2	28,6	5	71,4
Wielkopolskie	47	33	70,2	14	29,8
Zachodniopomorskie	2	1	50,0	1	50,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa: Rejestr wstępnie uznanych grup producentów, uznanych organizacji producentów i ich zrzeszeń oraz ponadnarodowych organizacji producentów i ich zrzeszeń (zgodnie z art. 2b ustawy z dnia 19 grudnia 2003 r. o organizacji rynków owoców i warzyw oraz chmielu Dz.U. 2019, poz. 935), <http://www.arimr.gov.pl> (dostęp: 10.04.2020).

organizację producentów¹⁴⁹. Zgodnie z nowymi regulacjami unijnymi obowiązującymi od 2014 roku zniesiono wsparcie z funduszy unijnych dla realizacji inwestycji w grupach producentów w zakresie wspomaganie ich tworzenia i funkcjonowania, ale utrzymano dotychczasowe zasady wsparcia organizacji producentów¹⁵⁰. Organizacje producentów lub ich zrzeszenia działające

¹⁴⁹ K. Krzyżanowska, M. Trajer: Regionalne zróżnicowanie integracji producentów w sektorze owoców i warzyw. Roczniki Naukowe SERiA 2015, t. 17, z. 3, s. 222–223.

¹⁵⁰ B. Nosecka: Konkurencyjność zewnętrzna świeżych owoców i warzyw z Polski. Roczniki Naukowe SERiA 2014, t. 16, z. 4, s. 215.

w sektorze owoców i warzyw mogą utworzyć fundusz operacyjny. Fundusz ten jest finansowany ze składek pochodzących od członków organizacji producentów lub samej organizacji producentów, ze składek zrzeszeń organizacji producentów opłacanych przez członków tych zrzeszeń, a także z pomocy finansowej Unii Europejskiej, która może być przyznana organizacjom producentów lub ich zrzeszeniom w przypadku, gdy przedstawia one program operacyjny lub częściowy program operacyjny, zarządzają nim i go wdrażają, na podstawie warunków, które zostaną przyjęte przez Komisję Europejską w drodze aktów delegowanych. Fundusz operacyjny wykorzystywany jest wyłącznie do finansowania programów operacyjnych przedłożonych przez organizacje producentów państwom członkowskim i przez nie zatwierdzonych. Programy operacyjne w sektorze owoców i warzyw mogące trwać minimalnie 3 lata, a maksymalnie 5 lat, powinny realizować co najmniej dwa spośród celów zapisanych w rozporządzeniu nr 1308/2013 w art. 152, ust. 1, lit. c. lub dwa spośród następujących celów zapisanych w art. 33: planowanie produkcji, w tym prognozowanie i monitorowanie produkcji i spożycia, poprawa jakości produktów świeżych lub przetworzonych, podwyższenie wartości handlowej produktów, promocja produktów świeżych lub przetworzonych, środki ochrony środowiska w szczególności dotyczące wody i metody produkcji bezpieczne dla środowiska, w tym rolnictwo ekologiczne oraz zapobieganie sytuacjom kryzysowym i zarządzanie kryzysowe. Celem realizacji programów operacyjnych organizacji producentów zapisanych w rozporządzeniu nr 1308/2013 (art. 152, ust. 1, lit. c) jest:

- a) zapewnienie planowania i dostosowania produkcji do popytu, w szczególności w odniesieniu do jakości i ilości, koncentracja dostaw i umieszczenie na rynku produktów wytwarzanych przez ich członków, w tym sprzedaż bezpośrednia;
- b) optymalizacja kosztów produkcji i zysków z inwestycji służących utrzymywaniu standardów dotyczących ochrony środowiska i dobrostanu zwierząt oraz stabilizowanie cen producentów, prowadzenie badań i opracowywanie inicjatyw dotyczących zrównoważonych metod produkcji, innowacyjnych praktyk, konkurencyjności gospodarczej i rozwoju sytuacji rynkowej, promowanie i udzielanie pomocy technicznej w zakresie stosowania przyjaznych dla środowiska metod uprawy i technik produkcji oraz odpowiedzialnych praktyk i technik w odniesieniu do dobrostanu zwierząt;
- c) promowanie i udzielanie pomocy technicznej w zakresie stosowania standardów produkcji, poprawa jakości produktów i rozwijanie produktów o chronionej nazwie pochodzenia, chronionym oznaczeniu geograficznym lub objętym krajowym znakiem jakości;

- d) zarządzanie produktami ubocznymi i odpadami, zwłaszcza w celu ochrony jakości wody, gleby i krajobrazu oraz zachowania lub zachęcania do zachowania bioróżnorodności, przyczynianie się do zrównoważonego wykorzystania zasobów naturalnych oraz do łagodzenia zmiany klimatu, opracowywanie inicjatyw w dziedzinie promocji i wprowadzania do obrotu, zarządzanie funduszami wspólnego inwestowania, o których mowa w części poświęconej programom operacyjnym w sektorze owoców i warzyw (w art. 31 i 36 rozporządzenia nr 1305/2013) oraz udzielanie niezbędnej pomocy technicznej w celu korzystania z rynków terminowych i systemów ubezpieczeń¹⁵¹.

Po akcesji Polski do struktur Unii Europejskiej o pomoc finansową ze środków unijnych mogły ubiegać się wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw oraz uznane organizacje producentów owoców i warzyw, spełniając kryteria wstępnego uznania lub uznania. Wstępnie uznane grupy producentów uzyskiwały status uznanych organizacji producentów owoców i warzyw po maksymalnie 5-letnim okresie realizacji planu dochodzenia do uznania. Liczba grup/organizacji w 2004 roku wynosiła 32 i systematycznie wzrastała, osiągając w 2013 roku poziom 321 podmiotów¹⁵², a były tylko 242 podmioty.

W ramach wspólnej organizacji rynków owoców i warzyw Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa realizowała płatności z tytułów:

- 1) pomocy finansowej dla wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw na pokrycie kosztów związanych z utworzeniem grupy i prowadzeniem działalności administracyjnej oraz pokrycie części kwalifikowanych kosztów inwestycji ujętych w zatwierdzonym planie dochodzenia do uznania;
- 2) pomocy finansowej dla uznanych organizacji producentów owoców i warzyw na dofinansowanie funduszu operacyjnego.

Według stanu na 31.12.2019 roku funkcjonowały tylko 2 wstępnie uznane grupy producentów, 248 podmiotów i 1 zrzeszenie natomiast posiadało status uznanej organizacji producentów owoców i warzyw.

Od przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, tj. od 1 maja 2004 roku do 31 grudnia 2019 roku Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa

¹⁵¹ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1308/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólną organizację rynków produktów rolnych oraz uchylające rozporządzenia Rady (EWG) nr 922/72, (EWG) nr 234/79, (WE) nr 1037/2001 i (WE) nr 1234/2007, L 347/738, 20.12.2013.

¹⁵² K. Krzyżanowska: *Ekonomiczno-społeczne...*, op. cit., s. 99.

wydała 2642 decyzje w sprawie przyznania pomocy finansowej wstępnie uznanym grupom producentów owoców i warzyw oraz zrealizowała wypłatę na kwotę 7919,9 mln zł, przy czym w 2019 roku wypłaciła tylko 8,5 mln zł. Do końca 2019 roku wydała 228 decyzji dotyczących przyznania pomocy finansowej tym podmiotom i zrealizowała płatność na kwotę 50,2 mln zł.

Szczegółowe dane na temat zrealizowanej pomocy finansowej w ramach wspólnej organizacji rynku owoców i warzyw do 31 grudnia 2019 roku przedstawiono w tabeli 6.

Największe wsparcie finansowe w wysokości 7,9 mld zł otrzymały wstępnie uznane grupy producentów owoców i warzyw, a uznane organizacje producentów na dofinansowanie funduszu operacyjnego otrzymały tylko 50,1 mln zł. Zainteresowanie pozyskaniem środków było zróżnicowane

TABELA 6. Zrealizowana pomoc finansowa dla grup i organizacji producentów w sektorze owoców oraz warzyw do 31 grudnia 2019 roku według województw

Województwo	Pomoc finansowa dla [tys. zł]:		Ogółem	
	wstępnie uznanych grup producentów owoców i warzyw	uznanych organizacji producentów na dofinansowanie funduszu operacyjnego	[tys. zł]	[%]
Dolnośląskie	251 034	–	251 034	3,2
Kujawsko-pomorskie	1 142 437	101	1 142 538	14,2
Lubelskie	386 601	925	387 526	4,9
Lubuskie	93 015	979	93 812	1,2
Łódzkie	647 341	4 929	652 270	8,2
Małopolskie	166 982	193	167 175	2,1
Mazowieckie	3 005 688	41 172	3 046 850	38,2
Opolskie	69 889	–	69 889	0,9
Podkarpackie	93 130	–	93 130	1,2
Podlaskie	35 590	–	35 590	0,5
Pomorskie	445 099	438	445 537	5,6
Śląskie	170 918	–	170 918	2,1
Świętokrzyskie	500 455	745	501 200	6,3
Warmińsko-mazurskie	96 545	–	96 545	1,2
Wielkopolskie	806 994	860	807 854	10,1
Zachodnio-pomorskie	8 153	–	8 153	0,1
Ogółem	7 919 872	50 160	7 970 032	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa: Sprawozdanie z działalności Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa za 2019, Warszawa 2020, s. 193.

regionalnie i najwięcej środków finansowych uzyskało województwo mazowieckie, na drugim miejscu znalazło się województwo kujawsko-pomorskie, na trzecim województwo wielkopolskie. Najmniej środków pomocy finansowej trafiło do podmiotów zlokalizowanych na terenie takich województw jak: zachodnio-pomorskie, podlaskie i opolskie.

Wdrażanie mechanizmów pomocy finansowej Unii Europejskiej skierowanej do producentów w ramach wspólnej organizacji rynków owoców i warzyw miało bardzo istotny wpływ na ich zainteresowanie się współdziałaniem w ramach grup i organizacji, a także przyczyniło się do większego zorganizowania producentów w tym sektorze.

PRZEJAWY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI ZESPOŁOWEJ NA WSI

3.1. LOKALNE GRUPY DZIAŁANIA

Przykładem działań będących przejawem zespołowej przedsiębiorczości jest dynamicznie rozwijająca się sieć LGD, powstających w ramach programu Leader+ w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich”. Lokalne grupy działania były od 2004 roku nowym podmiotem w polskiej rzeczywistości społecznej, bezinteresownie bowiem skupiały one ludzi zainteresowanych kształtowaniem zmian na terenie ich miejsca zamieszkania. Tworzone były szybko na obszarach gmin wiejskich lub wiejsko-miejskich (w tym małych miast), które zamieszkiwało od 5 tys. do 1503 tys. mieszkańców zameldowanych na pobyt stały, a gęstość zaludnienia wynosiła do 150 osób/km². Partnerzy w LGD reprezentowali różnorodne środowiska, w ich skład wchodził: rolnicy, młodzież, ludzie starsi, urzędnicy, bezrobotni, przedstawiciele biznesu, władz lokalnych, organizacji pozarządowych¹⁵³.

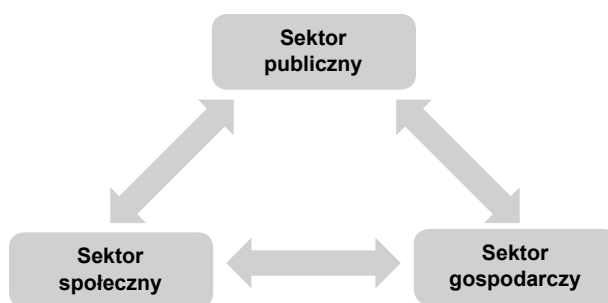
Formą prawną partnerstwa, jakim jest LGD w okresie programowania 2014–2020 jest stowarzyszenie „specjalne” posiadające osobowość prawną. Ta jednolita dla wszystkich LGD forma organizacyjno-prawna została wprowadzona do krajowego porządku prawnego przepisami Ustawy z dnia 7 marca 2007 roku o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (Dz.U. 2013, poz. 173 j.t.) oraz ustawy o wspieraniu zrównoważonego rozwoju

¹⁵³ A. Borowska: Lokalne grupy działania czynnikiem stymulującym rozwój obszarów wiejskich w Polsce. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia* 2009, nr 8(4), s. 18.

sektora rybackiego z udziałem Europejskiego Funduszu Rybackiego (Dz.U. 2009, nr 72 poz. 619, z późn. zm.) i została utrzymana w ustawie o rozwoju lokalnym¹⁵⁴. Partnerstwo pełni funkcję płaszczyzny współpracy pomiędzy trzema kluczowymi dla funkcjonowania obszarów wiejskich sektorami (rys. 8):

- sektor publiczny (samorządy, szkoły, agendy rządowe i inne instytucje publiczne),
- sektor społeczny (głównie organizacje pozarządowe),
- sektor gospodarczy (firmy prywatne, przedsiębiorcy, rolnicy i ich organizacje).

Efektom kooperacji pomiędzy podmiotami formalnymi, w dłuższej perspektywie, ma być aktywizacja społeczności lokalnych¹⁵⁵.



RYСУNEK 8. Lokalne grupy działania jako partnerstwo publiczno-prywatne i społeczne

Źródło: opracowanie własne.

Lokalne grupy działania powstają najczęściej na spójnych terytorialnie obszarach kilku lub kilkunastu gmin. Mają więc również charakter partnerstwa terytorialnego, które stanowi w tym przypadku narzędzie mające na celu rozwój społeczny i zwiększenie zaangażowania lokalnych społeczności w rozwój społeczno-gospodarczy obszarów wiejskich¹⁵⁶. Członkami tych organizacji

¹⁵⁴ M. Bogusz: Zarządzanie produktami turystycznymi na przykładzie lokalnych grup działania, [w:] Turystyka i Rozwój Regionalny. Ekonomiczno-społeczne determinanty rozwoju regionów, A.J. Parzonko (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2019, s. 7.

¹⁵⁵ Por.: M. Halamska: Doświadczenia dwóch edycji programu LEADER w Portugalii, *Wieś i Rolnictwo* 2005, nr 4, s. 46–59 oraz E. Pałka: Rola Lokalnych Grup Działania w rozwoju obszarów wiejskich. Przykład województwa świętokrzyskiego. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae* 2014, nr 3, s. 192.

¹⁵⁶ R. Hoffmann, H. Jefimowicz: Wpływ inicjatyw Lokalnych Grup Działania na rozwój społeczno-gospodarczy obszarów wiejskich w województwie wielkopolskim. *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna* 2014, nr 26, s. 149.

mogą być przedstawiciele samorządów gmin, placówek oświaty, kultury, parafii, organizacji i stowarzyszeń działających na danym terenie, firm, spółdzielni, a także zwykli mieszkańcy danego obszaru wyznaczonego granicą gmin członkowskich. Zadaniem LGD jest opracowanie i wdrożenie lokalnej strategii rozwoju (LSR) poprzez realizację zgodnych z nią przedsięwzięć.

Partnerstwo LGD pozwala na wzajemne poznanie odmiennych perspektyw poszczególnych partnerów i wypracowanie lepszych rozwiązań dla danego regionu; połączenie zasobów, co przyczynia się do sprawniejszej realizacji zadań. Na przykład sektor publiczny dysponuje najbardziej kompetentną kadrą, zwłaszcza w obszarze aplikowania o fundusze ze środków europejskich, ma także więcej pracowników, zdecydowanie większa jest stabilność finansowa tego sektora, co było szczególnie widoczne w pierwszym okresie wdrażania programu Leader. Lokalny sektor publiczny ma w małych społecznościach duże wpływy nieformalne i zdanie przedstawicieli urzędów gminy może mieć większą wagę niż pozostałych partnerów LGD. Sektor społeczny jest drugim pod względem aktywności, a zdecydowanie najsłabszym ogniwem trójsektorowości LGD jest sektor gospodarczy – jest on mało licznie reprezentowany w partnerstwach i najmniej aktywny w pracach organów LGD¹⁵⁷.

Lokalne grupy działania realizują podstawowe założenia inicjatywy Leader, tj.¹⁵⁸:

- oddolność (szeroki udział społeczności lokalnej w tworzeniu i realizacji strategii),
- terytorialność (lokalna strategia rozwoju przygotowana dla danego, spójnego obszaru),
- zintegrowanie (łączenie różnych dziedzin gospodarki, współpraca różnych grup interesu),
- partnerstwo (LGD jako lokalne partnerstwo, w którym uczestniczą różne podmioty z sektora publicznego, społecznego i gospodarczego),
- innowacyjność (w skali lokalnej),
- decentralizacja zarządzania i finansowania,
- sieciowanie i współpraca (wymiana doświadczeń i rozpowszechnianie dobrych praktyk).

¹⁵⁷ Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich: Ocena funkcjonowania lokalnych grup działania realizujących lokalną strategię rozwoju w ramach PROW 2007–2013. Raport końcowy, s. 63–65, <http://ksow.pl/analizy-i-ekspertyzy.html> (dostęp: 15.05.2020).

¹⁵⁸ Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi: Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS), <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/rozwoj-lokalny-kierowany-przez-spolecznosc-rlks> (dostęp: 15.05.2020).

Organizowanie się społeczności w formalne grupy w ramach sektora poza-urządowego, mogącego współdziałać z samorządami lokalnymi i biznesem jest postrzegane jako pozytywny czynnik rozwoju lokalnego¹⁵⁹. W Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 wybrano do realizacji lokalnych strategii rozwoju 338 LGD, które objęły swoim zasięgiem ponad 2 tys. gmin. Na terenie działalności LGD zamieszkiwało ponad 18 mln osób. Budżet na realizację lokalnych strategii rozwoju stanowił ok. 3 mld zł¹⁶⁰.

Autorzy M. Wojcieszak i J. Zawadka wymieniają sześć kluczowych obszarów, w których zawierały się działania, o których dofinansowanie LGD wnioskowały w ramach Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013. Kolejno były to: podniesienie konkurencyjności (34%), uzyskanie dodatkowego dochodu z działalności pozarolniczej (21%), adaptacja i remont pomieszczeń, budynku na przedsięwzięcia różnego typu (13%), utworzenie nowych miejsc pracy, zwiększenie zatrudnienia na obszarach wiejskich (12%), zakup maszyn i urządzeń (11%), budowa budynków do obsługi rynku turystycznego, zakładu produkcyjnego, hali magazynowej, zakładu usługowego (10%)¹⁶¹.

Obecnie w Polsce funkcjonują 324 LGD. Szczegółową liczbę w poszczególnych województwach przedstawiono na rysunku 9.

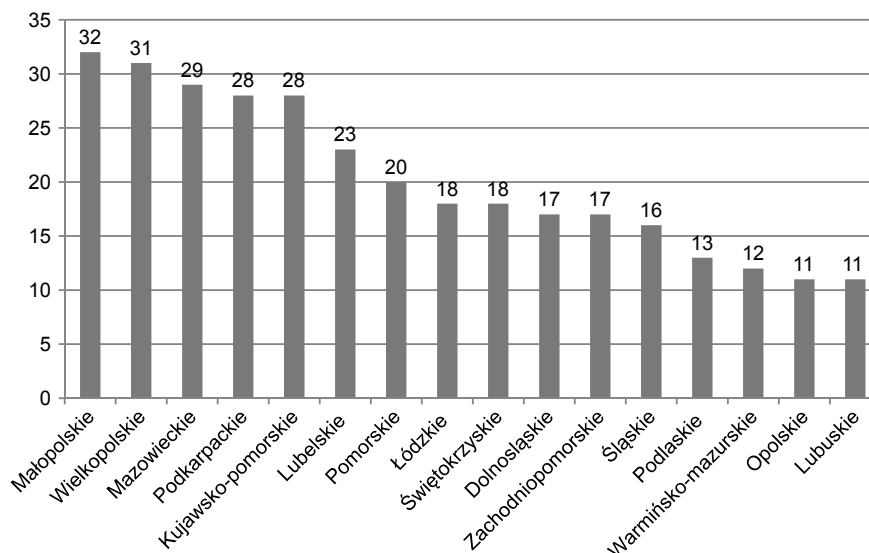
Komisja Europejska stworzyła możliwość, aby strategia opracowana przez lokalne partnerstwo mogła być finansowana z więcej niż jednego funduszu. Oznaczać to może:

- powstanie, obok partnerstw wiejskich, także partnerstw miejskich, które będą łączyły w jednej strategii (a nawet w ramach jednego projektu) środki na rozwój regionalny (np. rozwój przedsiębiorczości) z działaniami aktywizująco-szkoleniowymi finansowanymi przez EFS;
- powstanie partnerstw łączących część lub całość obszaru miejskiego z otaczającymi go terenami wiejskimi (ewentualnie także zależnymi od rybactwa);

¹⁵⁹ Z. Brodziński: Problemy partycypacji społecznej w lokalnych grupach działania (LGD). Roczniki Naukowe SERiA 2009, t. 11, z. 4, s. 43.

¹⁶⁰ Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi: Oś IV PROW 2007–2013 – Lokalne Grupy Działania i Lokalne Strategie Rozwoju, Warszawa 2009, s. 9; http://ksow.pl/fileadmin/user_upload/ksow.pl/pliki/ANALIZY_ekspertyzy/Lokalne_Grupy_Dzia%C5%82ania_i_Lokalne_Strategie_Rozwoju.pdf (dostęp: 01.10.2020).

¹⁶¹ M. Wojcieszak, J. Zawadka: Poziom wsparcia LGD w perspektywie PROW 2007–2013 w ramach działania 413 – Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju, [w:] Turystyka i Rozwój Regionalny. Determinanty zrównoważonego rozwoju, A.J. Parzonko (red.), Wydaw. SGGW, Warszawa 2018, s. 104.



RYСУNEK 9. Liczba LGD w województwach – stan na dzień 20.04.2020 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich: Baza Lokalnych Grup Działania 2014–2020, <http://ksow.pl/baza-kgd-2014-2020.html> (dostęp: 20.04.2020).

- korzystanie przez istniejące LGD i Lokalne grupy rybackie ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego dla sfinansowania części działań przewidzianych w strategiach¹⁶².

W Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020, Leader to rozwój lokalny kierowany przez społeczność, wspierany ze środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich. Rozwój lokalny kierowany przez społeczność jest instrumentem, który w ramach perspektywy finansowej Unii Europejskiej 2014–2020 umożliwia zastosowanie metody Leader także w zakresie polityki spójności w ramach wspólnej podstawy prawnej, czyli art. 32–35 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 roku ustanawiającego wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu

¹⁶² Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich: Leader 2014–2020, <http://ksow.pl/pl/leader-2014-2020.html> (dostęp: 20.04.2020).

Morskiego i Rybackiego, oraz ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylającego rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 (Dz. Urz. UE L 347 z 20.12.2006 r. str. 320). Rozwój lokalny kierowany przez społeczność zachowuje podstawowe założenia metody Leader.

Program Leader może być realizowany na obszarach wiejskich, przez które (odmiennie niż jest to określone we wspólnych definicjach dla niniejszego programu) rozumieć należy obszar całego kraju, z wyłączeniem obszaru miast o liczbie mieszkańców większej niż 20 tys.

Jedna LSR może być realizowana na obszarze zamieszkanym przez minimum 30 tys. mieszkańców z obszarów wiejskich i maksimum 150 tys. mieszkańców oraz obejmować będzie obszar przynajmniej 2 gmin, których obszary stanowią (bądź zawierają) obszary wiejskie. W celu uproszczenia procesu monitorowania i zarządzania, choć działanie Leader realizuje nie tylko cel szczegółowy 6B, całość budżetu działania programu Leader została przypisana do tego właśnie celu szczegółowego.

W ramach głównego celu szczegółowego 6B wspierane będą operacje mające na celu:

- wzmocnienie kapitału społecznego, w tym z wykorzystaniem rozwiązań innowacyjnych i wspieranie partycypacji społeczności lokalnej w realizacji LSR;
- zakładanie działalności gospodarczej i rozwój przedsiębiorczości;
- dywersyfikację źródeł dochodu, w tym tworzenie i rozwój inkubatorów przetwórstwa lokalnego tj. infrastruktury służącej przetwarzaniu produktów rolnych w celu udostępniania jej lokalnym producentom;
- podnoszenie kompetencji osób z obszaru LSR w powiązaniu z zakładaniem działalności gospodarczej, rozwojem przedsiębiorczości lub dywersyfikacją źródeł dochodów, w szczególności rolników i osób długotrwale pozostających bez pracy;
- podnoszenie wiedzy społeczności lokalnej w zakresie ochrony środowiska, zmian klimatycznych, a także innowacji;
- rozwój produktów lokalnych;
- rozwój rynków zbytu, z wyłączeniem targowisk;
- zachowanie dziedzictwa lokalnego;
- rozwój ogólnodostępnej i niekomercyjnej infrastruktury turystycznej, rekreacyjnej lub kulturalnej;
- rozwój infrastruktury drogowej gwarantującej spójność terytorialną w zakresie włączenia społecznego.

W ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020 do LGD skierowane jest działanie 19 – „Wsparcie dla rozwoju lokalnego w ramach inicjatywy Leader”. W ramach tego działania są cztery poddziałania¹⁶³:

1. Wsparcie przygotowawcze;
2. Wsparcie na wdrażanie operacji w ramach strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność;
3. Przygotowanie i realizacja działań w zakresie współpracy z lokalną grupą działania;
4. Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji.

Jedną z aktywnie działających LGD jest LGD „Zaścianek Mazowska” obejmująca swoim działaniem teren sąsiadujących ze sobą 5 gmin: Czerwin, Goworowo, Rzekuń, Rzewnie i Troszyn. Jest to stosunkowo niewielki obszar pod względem powierzchni oraz liczby mieszkańców, co stanowi ogromny atut organizacji pozwalający na prawdziwie oddolne podejście i szerokie włączenie społeczne przy realizacji zadań statutowych LGD. Formą prawną partnerstwa jest stowarzyszenie „specjalne” posiadające osobowość prawną, działające na podstawie Ustawy z dnia 7 marca 2007 roku o wspieraniu rozwoju obszarów wiejskich z udziałem środków Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz ustawy o stowarzyszeniach. Organizacja funkcjonuje pod nazwą Stowarzyszenie LGD „Zaścianek Mazowska”, która odzwierciedla jej szczególny charakter prawny oraz trafnie odwołuje się do tożsamości lokalnej społeczności związanej ze specyficzną dla obszaru strukturą dawnych mieszkańców składającą się w znacznym odsetku z drobnej szlachty. Od momentu powstania, czyli od 2008 roku zrealizowano około 50 projektów, których celem było m.in. wsparcie w procesie zakładania firm i rozwoju już istniejących, tworzenie warunków dla rozwoju turystyki poprzez propagowanie lokalnej kultury i atrakcji przyrodniczych, czy też tworzenie miejsc rekreacji i wypoczynku. Jednym z nich jest projekt „Pieśnią i tańcem o szlachectwie zaścianka”, którego celem było kultywowanie miejscowych tradycji, obrzędów i zwyczajów po szlachcie mazowieckiej w środowisku lokalnym, zachowanie lokalnego dziedzictwa kulturowego i historycznego poprzez założenie zespołu regionalnego oraz jego wyposażenie w stroje szlacheckie¹⁶⁴.

¹⁶³ Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi: Program Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) na lata 2014–2020, <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/-program-rozwoju-obszarow-wiejskich-2014-2020-prow-2014-2020> (dostęp: 20.04.2020).

¹⁶⁴ Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowska”, <http://zascianekmazowska.pl/> (dostęp: 17.08.2020).

3.2. KOŁA GOSPODYŃ WIEJSKICH

Przejawem przedsiębiorczości zespołowej na obszarach wiejskich mającym długoletnią tradycję są organizowane już w XIX stuleciu przez kobiety wiejskie koła gospodyń wiejskich (KGW). Pierwsza taka inicjatywa powstała w marcu 1866 roku w Piasecznie koło Gniewa na Pomorzu pod nazwą: Towarzystwo Gospodyń. Funkcjonująca do dziś nazwa KGW po raz pierwszy została użyta przez koło gospodyń założone przez F. Płaskowicką w Janisławicach w województwie łódzkim w 1877 roku. Jako nazwa wspólna dla wszystkich organizacji kobiet wiejskich została przyjęta w 1918 roku. Organizacje te wówczas miały często elitarny charakter, a prowadzona działalność była powszechnie uznawana i ceniona. Nie dziwi zatem, że kierowały nią osoby cieszące się powszechnym szacunkiem i zaufaniem. Już wówczas panie organizowały szkolenia, pokazy i kursy o różnorodnej tematyce, m.in.: pieczenia i gotowania, przetwórstwa mięsa i owoców, hodowli drobiu, warzywnictwa, higieny i racjonalnego odżywiania, kroju i szycia czy znaczenia kobiet w życiu społecznym. Organizowano potańcówki i konkursy, wśród których dominował konkurs „na najpiękniejszy ogródek warzywny”. Sprowadzano pisklęta i paszę dla drobiu dla wszystkich mieszkańców w danej wsi. Kwitło życie towarzyskie i społeczne, a uczestniczki spotykały się na wieczorach rozrywkowych, co miało wielkie znaczenie dla ducha przy braku telewizji i powszechności programów rozrywkowych. Przed I wojną światową (w latach 1913–1914) funkcjonowało około 100 kół gospodyń. W okresie II Rzeczypospolitej pomimo wielu trudności związanych m.in. ze spustoszeniem kraju, w dalszym ciągu KGW upowszechniały swoją działalność. W latach 1938–1939 działało już ponad 4,2 tys. kół, co przełożyło się na czynny udział blisko 99,5 tys. osób¹⁶⁵.

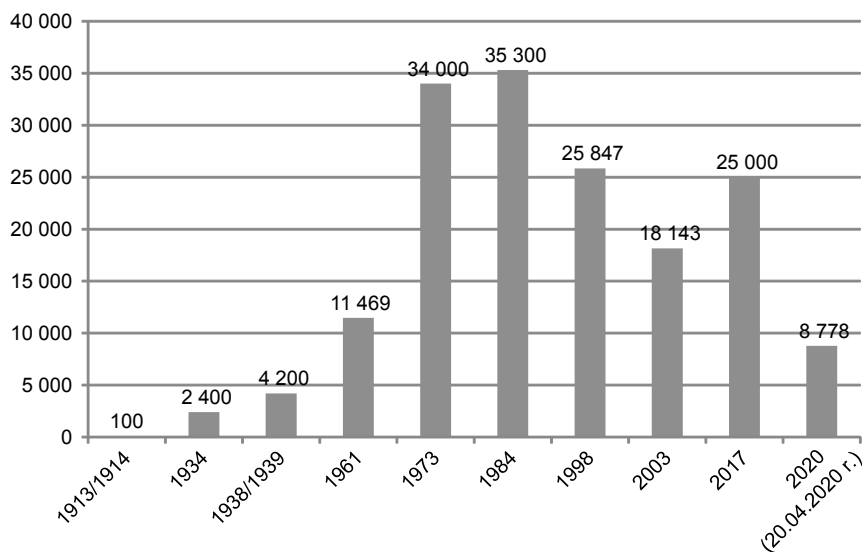
Ożywioną i twórczą działalność społeczną KGW przerwał wybuch II wojny światowej. Po wojnie, przy poparciu władzy ludowej, organizacje kobiece wznowiły swoją działalność¹⁶⁶. W okresie PRL-u szczególne znaczenie miał dostęp do trudno osiągalnych dóbr, wśród których wymienia się zwłaszcza paszę i drób, co stało się głównym powodem popularności tej formy współdziałania w początkowym okresie. Czas Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej (PRL) charak-

¹⁶⁵ J. Zajko-Czochańska: Koła gospodyń wiejskich na łamach „Przyjaciółki” w początkach lat 60. XX wieku, [w:] *Polityka i politycy w prasie XX i XXI wieku: prasa organizacji politycznych*, M. Dajnowicz, A. Miodowski (red.). Wydaw. HUMANICA Instytutu Studiów Kobięcych, s. 87, https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/8535/1/J_Zajko-Czochanska_Kola_gospodyn_wiejskich.pdf (dostęp: 08.04.2020).

¹⁶⁶ B. Ditrich: *Historia kół gospodyń wiejskich*. Pomorski Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Lubaniu, <http://podr.pl/doradztwo/historia-kol-gospodyn-wiejskich/> (dostęp: 5.04.2020).

teryzował się rozkwitem KGW, odzwierciedlonym, chociażby w liczbie samych kół (wzrosła ona z 8378 na przełomie lat 50. i 60. do 35 653 pod koniec lat 80.) oraz w liczbie wszystkich członkiń (z 159,9 tys. w 1959 roku do 1 mln 117,8 tys. w 1989 roku)¹⁶⁷.

Na rysunku 10 przedstawiono liczbę KGW począwszy od początku ubiegłego wieku po współczesne czasy. Na uwagę zasługuje intensywny wzrost liczby KGW w latach 1961–1973 i utrzymująca się duża ich liczba przez następne lata. Aktualnie (stan na 20.04.2020 roku) funkcjonuje w Polsce 8778 KGW. Są to KGW, które zgodnie z wymogami ustawy zostały wpisane do Krajowego Rejestru Kół Gospodyń Wiejskich. Można przypuszczać, że ich liczba będzie stopniowo wzrastać, ponieważ wiele inicjatyw funkcjonujących dotychczas jako KGW jeszcze nie wystąpiło o taki wpis. Precyzyjne określenie liczby współcześnie działających KGW jest zadaniem niewykonalnym.



RYСУNEK 10. Liczba KGW na przestrzeni lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Zajko-Czochańska: Koła gospodyń wiejskich na łamach „Przyjaciółki” w początkach lat 60. XX wieku, [w:] Polityka i politycy w prasie XX i XXI wieku: prasa organizacji politycznych, M. Dajnowicz, A. Miodowski (red.). Wydaw. HUMANICA Instytutu Studiów Kobiety, s. 87, https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/8535/1/J_Zajko-Czochanska_Kola_gospodyn_wiejskich.pdf (dostęp: 08.04.2020); Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa: Krajowy Rejestr Kół Gospodyń Wiejskich, <https://krkgw.arimr.gov.pl/#> (dostęp: 20.04.2020).

¹⁶⁷ Z. Grzebisz-Nowicka: Działalność organizacji kół gospodyń wiejskich na rzecz kobiet i ich rodzin, [w:] Kobieta wiejska w Polsce: rodzina, praca, gospodarstwo, J. Sawicka (red.). Wydaw. Jadran, Warszawa 1995, s. 153; M. Biejat, K. Wójcikowska: O roli tradycji we współczesnej działalności Kół Gospodyń Wiejskich. *Więś i Rolnictwo* 2015, nr 1.2(166.2), s. 98.

Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2014 roku przez Pracownię Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, sposób zorganizowania KGW był bardzo różny, często nieformalny. Niemal połowa kół działała jako grupy nieformalne, a 15% decydowała się na założenie stowarzyszenia (rys. 11). Tylko 36% pozostało zrzeszonych w organizacji centralnej i co ważne w większości były to te z kół, które członkostwo wyniosły jeszcze z czasów działania w okresie PRL. Jako pewien ewenement podkreślić można, że zdarzały się koła, które prowadziły działalność jako żeńska drużyna Ochotniczej Straży Pożarnej – mimo że ich działalność nie miała nic wspólnego z gaszeniem pożarów. Pokazuje to, że prawna formuła miała dla aktywnych gospodyń zdecydowanie drugorzędne znaczenie i była wtórna względem celów, które decydowały się one osiągnąć. To potwierdzać może zauważalny wzrost sformalizowanych KGW po 2004 roku, który powiązać należy z wejściem Polski do Unii Europejskiej i pojawiającymi się funduszami unijnymi, do otrzymania których niezbędna była osobowość prawna¹⁶⁸.



RYSUNEK 11. Forma prawna KGW (rok 2014)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”: Koła gospodyń wiejskich nie tylko od kuchni. Raport z badania, Warszawa 2014, s. 11.

Przed 29 listopada 2018 roku KGW działały na podstawie ustawy o społeczno-zawodowych organizacjach rolników oraz uchwalonych przez siebie regulaminów. W myśl tej ustawy KGW broniły praw, reprezentowały interesy i działały na rzecz poprawy sytuacji społeczno-zawodowej kobiet wiejskich oraz ich rodzin. Były one tworzone jako wyodrębnione jednostki organizacyjne

¹⁶⁸ Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”: Koła gospodyń wiejskich nie tylko od kuchni. Raport z badania, Warszawa 2014, s. 11.

kółek rolniczych i miały swoją reprezentację we wszystkich ich statutowych organach. Od 29 listopada 2018 roku podstawą prawną działania KGW jest ustawa. Koło ma osobowość prawną i podlega wpisowi do Krajowego Rejestru Kół Gospodyń Wiejskich. Wpisu dokonuje Prezes Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa. Koła działają na podstawie statutu. Na terenie jednej wsi może działać tylko jedno koło. Koła organizują zebrania członków, na których zostaje wybrany zarząd. Koła gospodyń wiejskich wpisane do Krajowego Rejestru Kół Gospodyń Wiejskich mogą otrzymywać dotacje celowe na realizację ustawowo określonych zadań.

Koła gospodyń wiejskich reprezentują interesy i działają na rzecz poprawy sytuacji społeczno-zawodowej kobiet wiejskich oraz ich rodzin, a także wspierają wszechstronny rozwój terenów wiejskich. Do zadań KGW należy:

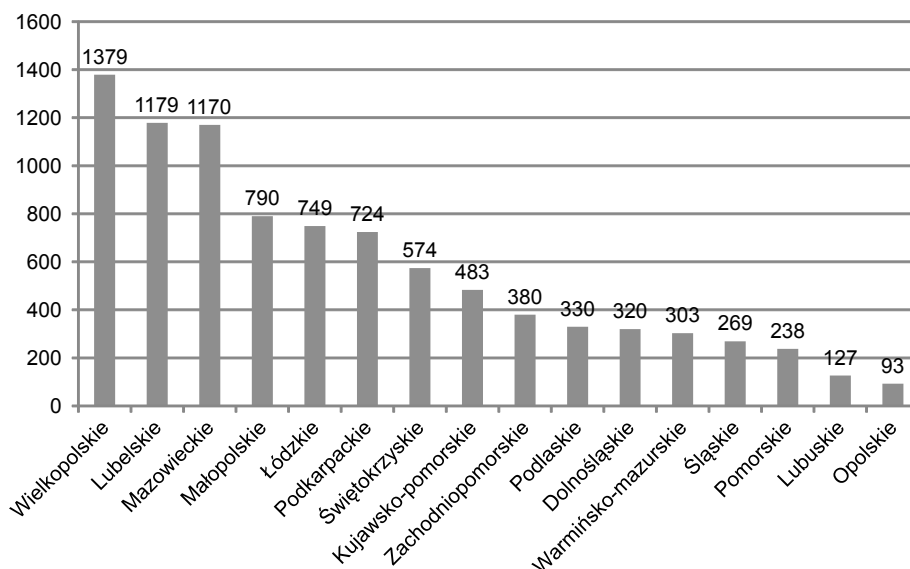
- prowadzenie działalności społeczno-wychowawczej i oświatowo-kulturalnej w środowiskach wiejskich,
- prowadzenie działalności na rzecz wszechstronnego rozwoju obszarów wiejskich,
- wspieranie rozwoju przedsiębiorczości kobiet,
- inicjowanie i prowadzenie działania na rzecz poprawy warunków życia i pracy kobiet na wsi,
- upowszechnianie i rozwój form współdziałania, gospodarowania i racjonalnego prowadzenia gospodarstw domowych,
- reprezentowanie interesów środowisk kobiet wiejskich wobec organów administracji publicznej,
- rozwój kultury ludowej, w tym w szczególności kultury lokalnej i regionalnej¹⁶⁹.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez M. Wojcieszak-Zbierską i J. Zawadkę wśród kobiet zrzeszonych w KGW w powiecie gnieźnieńskim (województwo wielkopolskie) najczęściej podejmowaną aktywnością był wypiek ciast i ciasteczek oraz produkcja domowych kompotów i dżemów (91% wskazań), przygotowywanie festiwali i wydarzeń kulturalnych (63% wskazań) i produkcja rękodzieł i dewocjonałów (34%). Ponadto koła organizowały kursy gotowania i pieczenia, wyszywanie i haftowanie, zajęcia sportowe itp.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Ustawa z dnia 9 listopada 2018 r. o kołach gospodyń wiejskich, Dz.U. 2018, poz. 2212, z 2019 poz. 693.

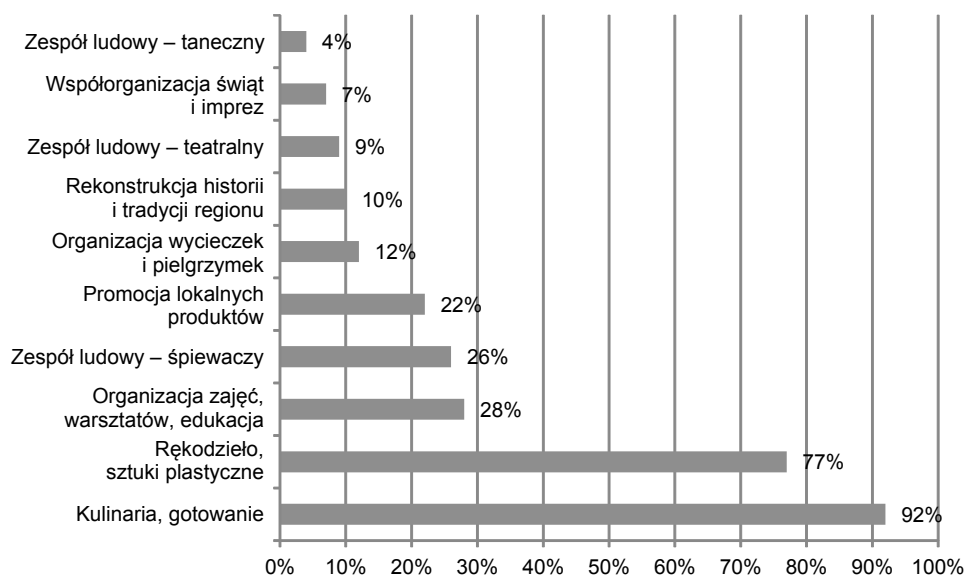
¹⁷⁰ M. Wojcieszak-Zbierska, J. Zawadka: Działania przedsiębiorcze kobiet na wsi na przykładzie KGW w powiecie gnieźnieńskim, [w:] Turystyka i Rozwój Regionalny. Ekonomiczno-społeczne determinanty rozwoju regionów, A.J. Parzonko (red.), Wydaw. SGGW, Warszawa 2019, s. 134.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ ZESPOŁOWA NA OBSZARACH WIEJSKICH...



RYСУNEK 12. Koła gospodyń wiejskich w województwach – stan na dzień 20.04.2020 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa: Krajowy Rejestr Kół Gospodyń Wiejskich, <https://krkgw.arimr.gov.pl/#> (dostęp: 20.04.2020).



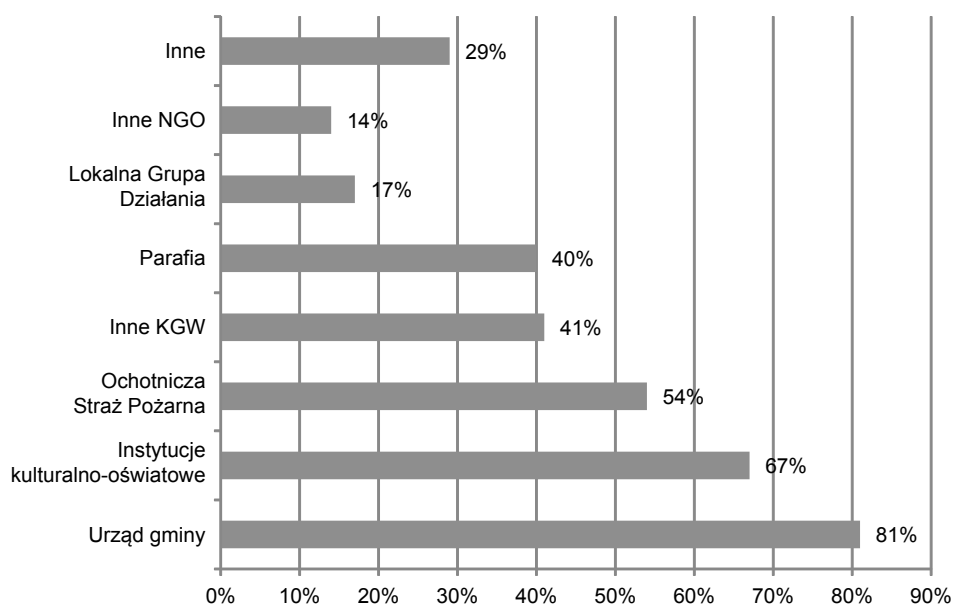
RYСУNEK 13. Główne obszary działań KGW (2014 rok), N = 139

Źródło: Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”: Koła gospodyń wiejskich nie tylko od kuchni. Raport z badania, Warszawa 2014, s. 17.

Są to aktywności, które stanowiły podstawę działalności kół także w poprzednich latach, a których celem było pielęgnowanie lokalnego dziedzictwa kulturowego wsi.

Koła gospodyń wiejskich wpisały się na stałe w społeczną przestrzeń obszarów wiejskich. Wiele z nich jest ważnym partnerem do współpracy dla jednostek samorządów lokalnych, szkół, domów kultury, bibliotek, LGD i innych instytucji oraz organizacji, dla których pielęgnowanie tożsamości kulturowej regionu stanowi istotny element działalności.

Na rysunku 14 przedstawiono instytucje i organizacje, z jakimi najczęściej współpracowały KGW w 2014 roku.



*NGO (*non-government organization*) – organizacja pozarządowa

RYСУNEK 14. Instytucje i organizacje współpracujące z KGW

Źródło: Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”: Koła gospodyń wiejskich nie tylko od kuchni. Raport z badania, Warszawa 2014, s. 23.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez M. Biejat i K. Wójcikowską, KGW mogą pochwalić się dość dużym kapitałem społecznym, mierzonym z jednej strony skalą współpracy z innymi instytucjami, a z drugiej – wsparciem otoczenia. Ponad 80% z nich deklaruje, że współpracuje z urzędami gmin, ponad połowa wskazuje na bliskie kontakty z Ochotniczą Strażą Pożarną, a wiele spośród nich współpracuje również z innymi lokalnymi instytucjami, włączając w to gminne ośrodki kultury, parafię, LGD i szkoły. Połowa kół może też

liczyć na wsparcie mężów, a 43% na wsparcie ze strony swoich córek. W nieco mniejszym stopniu wspierają je ich synowie (29%), sąsiadki (25%) i sąsiedzi (22%)¹⁷¹.

W 2019 roku powstało KGW „Pierozanki” w Żabinie (gmina Goworowo). Koło liczy 51 osób, w tym 15 mężczyzn. Nazwa KGW bierze się z miejscowych tradycji i wynikających z nich opowieści. Jedna z nich mówi, że w dawnych czasach panny z tej miejscowości gościły swoich przyszyłych mężów pierogami, gdy ci przybywali w „konkury”. Pierogi były tak dobre, że panny szybko stawały się mężatkami. Stąd mieszkańców Żabina nazywano „pierogami” a panny „pierożankami”. Inna legenda mówi, że pierogi były tradycyjną potrawą, którą częstowano znamienitych gości. Jednym z nich był proboszcz parafii, który odwiedzając z wizytą duszpasterską mieszkańców Żabina, tak zasmakował w miejscowych pierogach, że aż w kościele z ambony je wychwalił. Mieszkańcy innych miejscowości, z zazdrości zaczęli miejscowych przezywać „pierogami”. Lokalne tradycje są dla członków KGW bardzo ważne. Pielęgnują je, organizując spotkania, w których uczestniczą całe rodziny oraz aktywnie biorą udział w wielu uroczystościach, takich jak np. dożynki, konkursy czy festiwale. Chcąc uczcić pierwszy rok działalności, 24 lipca KGW zorganizowało Festiwal Pieroga, w którym poza mieszkańcami Żabina uczestniczyli także przedstawiciele KGW z terenu gminy Goworowo i powiatu ostrołęckiego (rys. 15). Główną atrakcją był konkurs na najlepsze pierogi i ich degustacja. Celem wydarzenia było kultywowanie lokalnych tradycji kulinarnych i integracja społeczności lokalnych.



RYСУNEK 15. Festiwal Pieroga zorganizowany przez KGW „Pierozanki” w Żabinie

Źródło: fotografia własna.

¹⁷¹ M. Biejat, K. Wójcikowska: O roli..., op. cit., s. 102.

Działalność kół gospodyń wiejskich jest przykładem postaw przedsiębiorczych wpisujących się w ideę zespołowego działania, a poprzez ciągłą współpracę z innymi instytucjami i organizacjami na rzecz społeczności lokalnych także w ideę tworzenia sieci współpracy.

3.3. LOKALNE SIECI WSPÓŁPRACY W TURYSTYCE WIEJSKIEJ

Rozwój turystyki wiejskiej postrzegany jest współcześnie jako koncepcja rozwoju wsi, a nie biznes pojedynczych jednostek. Dlatego coraz częściej mówią o produkcie turystycznym, postrzegamy go w szerszym niż dotychczas wymiarze jako produkt niegenerowany przez jednostkę, lecz społeczność lokalną, gminę czy region, w którego kreację włączają się również różne instytucje i organizacje. Wynika to zarówno z postępu cywilizacyjnego, jak też z podstawowych praw opisujących skuteczność ludzkich zachowań. Nie ulega wątpliwości, że jesteśmy społeczeństwem coraz bardziej wymagającym i poszukującym ofert zapewniających nam zaspokojenie możliwie szerokiego wachlarza potrzeb. Według M. Jalinika w turystyce wypoczynek bierny został zastąpiony wypoczynkiem aktywnym o charakterze edukacyjnym, poznawczym, rekreacyjnym i zdrowotnym¹⁷² w związku z tym często indywidualny usługodawca nie jest w stanie spełnić naszych oczekiwań. Dlatego też pojawiają się innowacyjne rozwiązania w obszarze turystyki wiejskiej wykorzystujące tzw. efekt synergii zespołowej mieszczący się w obszarze teorii zarządzania ludźmi w organizacjach, a pozwalający generować znacznie większą skuteczność funkcjonowania w zespole niż byłoby to możliwe do osiągnięcia przez jednostkę. Do współpracy przystąpić mogą różne podmioty funkcjonujące na obszarach wiejskich. Wspólnie opracowują nowe, lepsze oferty turystyczne, zabiegają o wsparcie finansowe i o ich promocję¹⁷³. Tym samym produkty sieciowe wpisują się koncepcję przedsiębiorczości zespołowej.

Przykładem innowacyjnej oferty turystycznej są tzw. produkty sieciowe będące gotową do sprzedaży spakietyzowaną ofertą opierającą się o rozpro-

¹⁷² M. Jalinik: Uwarunkowania i czynniki rozwoju turystyki wiejskiej w północno-wschodnich województwach Polski, [w:] Turystyka w rozwoju obszarów wiejskich, I. Sikorska-Wolak (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2007, s. 343.

¹⁷³ A. Parzonko: Rola doradztwa w upowszechnianiu rozwiązań innowacyjnych w turystyce wiejskiej, [w:] Innowacje w rozwoju turystyki, K. Nuszkiewicz, M. Roman (red.). Wydaw. Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. Jadwigi Dziubińskiej, Gołdkowo 2014, s. 69–77.

szoną strukturę podmiotów, atrakcji, miejsc, punktów obsługi, obiektów, funkcjonującą jako jedna spójna koncepcja mająca wspólny, główny silny wyróżnik (markę) produktu¹⁷⁴.

Ogólnie sieć rozumieć można jako zbiór węzłów powiązanych ze sobą określonymi relacjami. Mimo prostej definicji, pojęcie sieci można różnie interpretować¹⁷⁵. Podstawową przesłanką tworzenia sieci jest kreowanie wartości¹⁷⁶.

W literaturze wyróżniane są trzy podstawowe formy współpracy na rzecz tworzenia sieciowego produktu turystycznego¹⁷⁷:

1. Kooperacja wertykalna (sieci wertykalne, pionowe) jest wtedy, gdy współpraca ma charakter bezpośrednich relacji zaopatrzeniowych lub/i dystrybucyjnych, które są tworzone wokół organizacji o centralnej pozycji w sieci, monitorującej poszczególne procesy tworzenia wartości dla klienta. Przykładem takiej sieci w turystyce może być sieć tworzona przez touroperatora lub organizatora eventu (wydarzenia). Podstawą działania sieci są najczęściej umowy kooperacyjne. Sieć wertykalna ma charakter sieci zamkniętej o względnie stałych powiązaniach sieciowych z partnerami.
2. Kooperacja horyzontalna (sieci horyzontalne, sieci poziome) oznacza, że współpraca nawiązuje się między organizacjami wewnątrz tej samej branży, które podejmują takie same działania w łańcuchu wartości. Przykładem takiej kooperacji w turystyce są sieci hotelarskie, sieci restauracji, sieć agentów turystycznych, sieć gospodarstw agroturystycznych. Sieci horyzontalne powstają najczęściej w drodze aliansów, umów franchisingowych oraz agencyjnych, a także innych umów określających warunki kooperacji.

¹⁷⁴ Polska Organizacja Turystyczna: sieciowy produkt turystyczny, Słownik, <https://www.pot.gov.pl/pl/fundusze-ue/slownik/sieciowy-produkt-turystyczny> (dostęp: 09.07.2013).

¹⁷⁵ A. Scharnhorst: Complex Networks and the Web: Insights From Nonlinear Physics. JCMC 2003, vol. 8, nr 4, <https://academic.oup.com/jcmc/article/8/4/JCMC845/4584287> (dostęp: 05.05.2020).

¹⁷⁶ W. Czakon: Sieci w zarządzaniu strategicznym. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 46.

¹⁷⁷ J. Maciąg: Jakość sieciowego produktu turystycznego – definiowanie, wymiary i cechy jakości. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2015, nr 215, s. 42–43. Za: A. Rapacz, P. Gryszel: Partnerstwo w tworzeniu turystycznego produktu terytorialnego na przykładzie Sudetów. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 569. Ekonomiczne Problemy Usług 2010, nr 56, s. 298; K. Rupik: Efektywność planowania marketingowego organizacji sieciowych. Badania Operacyjne i Decyzje 2008, nr 3, s. 60–61; W. Czakon: Sieci..., op. cit., s. 50; P. Braum: Creating value to tourism products through tourism networks and clusters: Uncovering destination value chain, Conference on Global tourism growth: A challenge for SMEs. OECD and Korea International Tourism Conference, Gwangju, Korea 2005, s. 4.

Sieć horyzontalna, podobnie jak wertykalna, ma charakter sieci zamkniętej o względnie stałych powiązaniach sieciowych z partnerami.

3. Kooperacja przestrzenna (sieci wielowymiarowe, sieci diagonalne) powstaje w wyniku połączenia sieci horyzontalnych oraz wertykalnych. Sieci diagonalne są formą wielowymiarowej współpracy między organizacjami, których działania są komplementarne lub symbiotyczne. Sieć przestrzenna może mieć charakter sieci zamkniętej o względnie stałych i sformalizowanych powiązaniach sieciowych z partnerami (umowy) lub otwartej, w której charakter powiązań oraz liczba partnerów jest zmienna. Jako przykłady sieci zamkniętych można podać klastry, lokalne organizacje turystyczne, regionalne organizacje turystyczne, związki gmin, euroregiony. Przykładem sieci otwartych są sieci tworzone przez organizacje, których przynależność do sieci wynika z faktu lokalizacji w określonym miejscu – szlak, obszar. Powiązania mają charakter nieformalny i opierają się głównie na powiązaniach społecznych.

Według N. Krawczyszyn, sieci turystyczne już od lat funkcjonują np. w branży hotelarskiej, gdzie międzynarodowe sieci hotelowe zastosowały standaryzację ułatwiającą turystyce identyfikację obiektów hotelowych dzięki wspólnej, globalnej marce. Produkty turystyczne sieciowe, rozumiane jako zbiór korzyści dla klienta, będące łatwo przez niego identyfikowalne oraz atrakcyjniejsze od pojedynczych usług są nieco innym zjawiskiem. Przede wszystkim ze względu na fakt, że łączą przedsiębiorców działających indywidualnie, potencjalnie oferujących produkty nie tylko komplementarne, ale także substytucyjne. Sprawne funkcjonowanie przejawia się w fakcie, iż wszystkie strony uczestniczące we współpracy odczuwają realne korzyści z niej płynące i tym samym poniesione koszty uczestnictwa w sieci (wkład) są rekompensowane z satysfakcjonującą nadwyżką¹⁷⁸.

Jak podkreśla A. Balińska koncepcja sieciowania produktów w turystyce staje się coraz bardziej popularna. Z jednej strony wynika to ze swoistej mody, z drugiej zaś z konieczności spowodowanej ewoluującymi potrzebami konsumentów oraz zmieniającymi się uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi prowadzenia działalności gospodarczej. Potrzeba sieciowania wynika również z samej istoty turystyki i specyfiki produktu turystycznego. Akt produkcji i konsumpcji występuje łącznie, co sprawia, że produktu turystycznego

¹⁷⁸ N. Krawczyszyn: Sieciowe produkty turystyczne jako przedmiot współpracy w euroregionach polsko-czeskich, [w:] *Od autentyczności do komercji – o doświadczaniu w turystyce*, S. Tanaś, J. Mokras-Grabowska (red.). *Warsztaty z Geografii Turyzmu*, t. 4, Wydaw. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 176.

nie można zmagazynować, wypróbować, odroczyć w czasie konsumpcji. Nawet kolejny przyjazd do tego samego miejsca nie sprawia, że turyści będą mieli takie same doświadczenia, ponieważ poszukują nowych wrażeń, a tym samym skłaniają usługodawców do doskonalenia i rozszerzania swojej oferty. Wieś jako obszar recepcji turystycznej umożliwia sieciowanie produktów, nie tylko w ramach turystyki wiejskiej, ale również kulturowej, aktywnej, przyrodniczej¹⁷⁹.

Dla turysty produkt sieciowy stanowi ofertę bardziej atrakcyjną. Nie wymaga ona trudu poszukiwania wszystkich pożądaných elementów w różnych gospodarstwach. Coraz częściej zwraca się uwagę nie tylko w Polsce, ale również na świecie, że realizacja produktów sieciowych przynosi konkretne korzyści finansowe dzięki współpracy partnerów (jednostek samorządowych, organizacji pozarządowych, branży turystycznej). Podstawowym działaniem skierowanym na promocję produktów sieciowych jest konsekwentne budowanie marki. Marka jest istotnym elementem komunikacji wiejskich usługodawców z konsumentami usług turystycznych. Umożliwia ona wyróżnienie się spośród innych, oferowanie produktu niezwykłego, oryginalnego i nieanonimowego¹⁸⁰.

W Polsce mamy już wiele przykładów sieciowych produktów turystyki wiejskiej, czyli „zestawienia” podmiotów, które świadczą podobne lub takie same usługi i uzyskały pozycję na rynku usług turystyki wiejskiej dzięki wspólnym działaniom promocyjnym. Przykładem takiej sieci są gospodarstwa agroturystyczne, dla których wyróżnikiem są zioła, a cała sieć promowana jest jako produkt o nazwie Małopolska wieś pachnąca ziołami¹⁸¹ (rys. 16). Jest to 19 atrakcyjnie położonych obiektów agroturystycznych, starannie wybranych spośród licznych gospodarstw agroturystycznych z Małopolski, wyspecjalizowanych w zakresie uprawy i szerokiego wykorzystania ziół. Właściciele obiektów znajdujących się na tym szlaku zostali solidnie przeszkoleni. Mają oni wszechstronną wiedzę o uprawie ziół w przydomowych ogródkach, znają ich właściwości, sposoby suszenia, układania bukietów, a także wykorzystania ich w kuchni regionalnej, czy w medycynie niekonwencjonalnej. W ziołowych

¹⁷⁹ A. Balińska: Sieciowe produkty turystyczne jako przykład przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, [w:] *Turystyka i Rozwój Regionalny. Przedsiębiorczość – doświadczenia europejskie*, M. Ratajczak (red.) Wydaw. SGGW, Warszawa 2018, s. 6.

¹⁸⁰ A. Sieczko: Mazowieckie produkty lokalne jako potencjał budowy sieciowego produktu markowego turystyki wiejskiej. *Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica* 2011, nr 288(64), s. 185.

¹⁸¹ M. Bogusz, S. Filas, M. Domagalska-Grędyś, L. Leśniak, K. Markiewski, P. Nowak, A. Piotrowska, J. Puchała: *Marketing zintegrowanego, sieciowego produktu turystyki wiejskiej w ramach działań PROW 2007–2013. Poradnik dla lokalnych grup działania*. Wydaw. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie, Kraków 2011, s. 88.



RYСУNEK 16. Szlak turystyczny Małopolska wieś pachnąca ziołami

Źródło: Sądecka Organizacja Turystyczna: Małopolska wieś pachnąca ziołami, http://www.sot.org.pl/index.php?p=1_9_Ma-opolska-wie-pachn-ca-zio-ami (dostęp: 05.04.2020).

ogrodach spotkać można m.in. lubczyk, estragon, mięte, oregano, tymianek, rozmaryn, szalwię, majeranek, melisę i wiele, wiele innych¹⁸².

W Polsce powstały w ostatnich latach liczne szlaki turystyczne. Szlak Tradycji Rękodziela Ludowego Podlasia, obejmujący 6 miejscowości, powstał w 1994 roku z inicjatywy Działu Etnografii Muzeum Podlaskiego w Białymstoku w celu ochrony i udostępniania turystom ośrodków twórczości ludowej: kowalstwa, garncarstwa, łyżkarstwa, tkactwa oraz rzeźbiarstwa¹⁸³.

Szlak turystyczny Barci kurpiowskich. Początek szlaku, który prowadzi przez fragmenty rezerwatu Czarnia, znajduje się przy drodze Myszyniec–Chorzela. Rozpoczyna się obok kapliczki św. Huberta, patrona myśliwych, wykonanej przez twórcę ludowego z lipowego pnia. Ze szlaku można obserwować

¹⁸² Sądecka Organizacja Turystyczna: Małopolska wieś pachnąca ziołami, http://www.sot.org.pl/index.php?p=1_9_Ma-opolska-wie-pachn-ca-zio-ami (dostęp: 05.04.2020).

¹⁸³ Ciekawe Podlasie i okolice: Szlak Rękodziela Ludowego Podlasia, http://www.ciekawepodlasie.pl/szlaki_podlasia/2,Szlak_Rekodziela_Ludowego_Podlasia.htm (dostęp: 05.05.2020).

sosny bartne (pomniki przyrody), stanowiące element kultury materialnej naszych przodków. Drzewa te pełnią funkcje dydaktyczne, są przykładem zrównoważonego czerpania darów z natury bez utraty jej wartości¹⁸⁴.

Szlak oscypkowy obejmujący 50 obiektów wiedzie od bacówki do bacówki, pozwalając poznać dziedzictwo kulturowe Podtatrza. Bacowie opowiadają w góralskiej gwarze ze swoistym poczuciem humoru o tym, jak „pucy się” oscypki, jak robi się bundz, bryndzę i żentycę. Wypas owiec to część niezwykle barwnej kultury Wołochów, którzy przed wiekami przywędrowali tu z południa Karpat. Obrzędy związane z wyjściem redyku na hale w kwietniu i jego powrotem w październiku, uroczystości, którym towarzyszy dźwięk pasterskich trombit, barwne stroje góralskie, pieśni i opowieści – wszystko to składa się na niepowtarzalny klimat związany z pasterstwem¹⁸⁵. Szlak turystyczny, który wiedzie od bacówki do bacówki, to świetny pomysł na kultywowanie pasterskich tradycji na Podhalu.

W ostatnich latach coraz więcej powstaje szlaków kulinarnych. Na uwagę zasługuje Świętokrzyska Kuźnia Smaków. Jest jednym z największych szlaków kulinarnych w Polsce, liczy 87 obiektów. W jego skład wchodzi 58 obiektów oferujących produkty tradycyjne, których jakość oraz wyjątkowe cechy i właściwości wynikają ze stosowania tradycyjnych metod produkcji, które zostały uznane w konkursach wojewódzkich i krajowych np. Nasze Kulinarne Dziedzictwo, lub wpisane na Listę produktów tradycyjnych oraz 29 obiektów – 18 restauracji i 11 gospodarstw agroturystycznych oferujących tradycyjne i lokalne potrawy stanowiące element dziedzictwa kulinarnego regionu świętokrzyskiego, które zostały wpisane na Listę produktów tradycyjnych, lub które zostały spisane i opublikowane w wydawnictwach definiujących kuchnię świętokrzyską, lub te wywodzące się z rodzinnych tradycji, zachowane w formie przekazu i kultywowane przez społeczność lokalną¹⁸⁶. Ideą przewodnią jego powstania jest łączenie producentów lokalnych produktów z branżą turystyczną i gastronomiczną, bo na trasie znajdują się zarówno wytwórcy żywności, jak i właściciele restauracji, a nawet gospodarstwa agroturystyczne zajmujące się przetwarzaniem żywności.

¹⁸⁴ M. Lewandowska-Gross: Szlak turystyczny „Barci kurpiowskich”, Nadleśnictwo Myszyńiec, 2019, https://myszyniec.olsztyn.lasy.gov.pl/obiekty-edukacyjne/-/asset_publisher/1M8a/content/szlak-turystyczny-barci-kurpiowskich-/pop_up?_101_INSTANCE_1M8a_viewMode=print#.XrlcwEQzaDI (dostęp: 05.05.2020).

¹⁸⁵ Polska Organizacja Turystyczna: Szlak oscypkowy, <https://www.polska.travel/pl/poznaj-atrakcje-i-zabytki/kulinaria/szlak-oscypkowy> (dostęp: 05.05.2020).

¹⁸⁶ Świętokrzyska Kuźnia Smaków, <https://swietokrzyskakuzniasmakow.pl/> (dostęp: 05.05.2020).

Kolejną formą tego typu współpracy jest zintegrowany sieciowy produkt turystyki wiejskiej. Cechą charakterystyczną jest wspólny zarząd i wspólna cena. Turysta kupuje w jednym miejscu cały pakiet usług i towarzyszących im atrakcji. Jak zauważają M. Bogusz i M. Tomaszewski, pogodzenie interesów poszczególnych członków społeczności lokalnych i połączenie rozproszonych przedsięwzięć w zintegrowany produkt turystyczny jest sztuką wspólnego działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonych efektów oraz gwarantującego sukces. Współdziałanie to może mieć charakter poziomy, wiążąc podmioty tej samej branży wybranym zakresem wspólnych działań, lub też pionowy dotyczący kooperacji podmiotów z różnych sektorów tworzących wspólnie produkt turystyczny¹⁸⁷.

Przykładem zintegrowanego sieciowego produktu turystyki wiejskiej są wioski tematyczne. Idea wsi tematycznych pojawiła się w Europie po 1990 roku w ramach takich programów jak Leader, Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL, czy Odnowa wsi w Dolnej Austrii. Do Polski nurt ten dotarł około 10 lat później, głównie dzięki jego aktywnemu propagatorowi, socjologowi W. Idziakowi oraz działaniom Fundacji Wspomagania Wsi. Wioski tematyczne w Polsce na większą skalę zaczęły powstawać na początku XXI wieku. Korzystano przy tym często z doświadczeń państw zachodnich jak Austrii, Niemiec, Belgii czy Francji. Pierwszą próbę tworzenia w kraju takiej wioski podjęto w 1998 roku w gminie Wierzbinek (województwo wielkopolskie). Pomyślano tam o wykorzystaniu nazwy wsi Wierzbinek do tworzenia specjalizacji związanej z wielokierunkowym wykorzystaniem wierzby. Spośród wielu inicjatyw podjętych wówczas w gminie najbardziej znaczącą okazała organizacja Targów Wierzby i Wikliny „Salix”. Jednakże pierwsze wsie tematyczne powstały w województwie zachodniopomorskim (w gminach Sianów i Malechowo) począwszy od utworzenia pionierskiej Wioski Hobbitów w Sierakowie Sławieńskim¹⁸⁸.

Wioska tematyczna – czyli wieś z motywem przewodnim – to innowacyjny sposób na ożywienie gospodarki wiejskiej oraz zapewnienie mieszkańcom wsi alternatywnych dochodów. Oferta wsi tematycznych budowana na bazie

¹⁸⁷ M. Bogusz, M. Tomaszewski: Sieciowe produkty turystyki wiejskiej jako przykład innowacji na obszarach wiejskich, [w:] Sieci współpracy w turystyce wiejskiej, stan obecny i nowe wyzwania, J. Wojciechowska (red.). Wydaw. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie, Kraków – Łódź 2017, s. 141; Za: A. Rapacz, D.E. Jaremen, P. Gryszel: Dolina pałaców i ogrodów jako przejaw współpracy na rynku turystycznym. Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia 2010, nr 9(4), s. 413–421.

¹⁸⁸ G. Czapiewska: Wioski tematyczne w procesie odnowy wsi pomorskich. Studia Obszarów Wiejskich 2018, t. 49, s. 156.

zasobów przyrodniczych, kulturowych i historycznych danej miejscowości pozwala przyciągnąć na tereny wiejskie turystów oraz zintegrować mieszkańców wsi. Organizacje pozarządowe łączą w ramach idei wioski tematycznej osoby indywidualne, gospodarstwa agroturystyczne, lokalne przedsiębiorstwa i instytucje publiczne, tworząc wspólnie markę miejscowości i jej lokalnych, unikalnych produktów. Wioska tematyczna jest przedsięwzięciem realizowanym przez organizację pozarządową działającą w celach społecznych i nienastawioną na zysk, która dla osiągnięcia celów społecznych prowadzi działalność gospodarczą i/lub odpłatną statutową pożytku publicznego. Wioska tematyczna może mieć formę prawną stowarzyszenia, fundacji, związku stowarzyszeń, spółdzielni socjalnej lub spółki prawa handlowego o statusie *non for profit*¹⁸⁹.

Zasadniczą cechą wioski tematycznej jest jej partycypacyjne tworzenie, współdziałanie obywateli w celu wyboru tematycznej specjalizacji wsi oraz wypracowania wspólnej interpretacji przestrzeni, pełniącej funkcję zasobu przydatnego do tworzenia produktów turystycznych. Przestrzeń wioski tematycznej jest również przestrzenią społeczną, która może nabierać szczególnego znaczenia, stając się wspólnym lokalnym dobrem¹⁹⁰.

Wioska tematyczna w ujęciu procesowym jest swoistym przedsiębiorstwem, w którym dzięki współpracy społeczności wiejskiej następuje łączenie zasobów materialnych, osobowych kompetencji oraz pomysłów interpretacyjnych. Wioski tematyczne sprzyjają zatem rozwojowi przedsiębiorczości, tradycyjnie rozumianej jako umiejętność wykorzystywania okazji biznesowych, jak i szerzej, w kontekście społeczeństwa obywatelskiego – umiejętność podejmowania i skutecznego realizowania wymagających współpracy inicjatyw dla dobra wspólnego, niewykluczających jednak działań gospodarczych motywowanych własnym interesem¹⁹¹. Zdaniem A. Kłoczko-Gajewskiej założenia leżące u podstaw ich tworzenia są różnorodne, poczynając od ekonomicznych (zwiększenie dochodu dzięki turystom zainteresowanym silną, rozpoznawalną marką) i społecznych (lepsze zgranie społeczności dzięki wspólnemu, ważnemu celowi), kończąc na organizacyjnych (koncentracja na silnych stronach organizacji przyczynia się do jej sukcesu)¹⁹².

¹⁸⁹ Standardy funkcjonowania „wioski tematycznej”, <http://wioskitematyczne.pl/standardy-funkcjonowania-wioski-tematycznej/> (dostęp: 02.05.2020).

¹⁹⁰ S. Waciega: Przedsiębiorczość obywatelska w działalności wioski tematycznej. *Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinisensis. Oeconomica* 2011, nr 288(64), s. 90.

¹⁹¹ *Ibidem*, s. 87.

¹⁹² A. Kłoczko-Gajewska: Działalność wiosek tematycznych w Polsce i wstępna analiza jej efektów. *Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich* 2015, nr 102(3), s. 104–111.

Jak podkreśla G. Czapiewska, większość wiosek tematycznych wpisuje się w tzw. turystykę edukacyjną i adresowana jest głównie do grup zorganizowanych ze szczególnym nastawieniem na grupy szkolne. W gorszej sytuacji jest turysta indywidualny chcący skorzystać z oferty. Wszystkie wsie tematyczne w regionie pomorskim realizują warsztaty (głównie rękodzielnicze, ceramiczne, kulinarne), szlaki i ścieżki edukacyjne (przyrodnicze, tematyczne) oraz zabawy, gry i animacje. Większość ma także w swojej ofercie konkursy, quizy, zawody, gry terenowe, questy czy też pokazy. Ponad połowa wiosek proponuje odwiedzającym wykłady i prezentacje, a także wycieczki i wyprawy (zwłaszcza piesze, rowerowe i spływy kajakowe). Organizowane są również jarmarki (np. hobbitów, słonecznikowy, średniowieczny), festyny i biesiady – w stałych terminach, albo na zamówienie dużych, zorganizowanych grup turystów¹⁹³.

Jedną z pierwszych w Polsce wsi tematycznych jest Wieś Hobbitów. Wioska Hobbitów jest położona wśród malowniczych lasów nadleśnictwa Karnieszewice, we wsi Sierakowo Sławieńskie (nieopodal Sianowa). Tematyką, a także inspiracją, dzięki której powstała wioska są powieści J.R.R. Tolkiena – trylogia „Władca Pierścieni” oraz „Hobbit”. Jej historia sięga 2000 roku, kiedy w ramach Strategii Rozwoju Gminy Sianów powstał pomysł założenia wioski tematycznej. Miał on spowodować uatrakcyjnienie lokalnej oferty turystycznej oraz wspomóc aktywność osób bezrobotnych. Od tego czasu Hobbiton jest atrakcją, którą co roku odwiedzają tysiące turystów z całej Polski, a także zagranicy. W ramach oferty można wziąć udział w trzech terenowych grach fabularnych (diennej, nocnej oraz rowerowej), a także w warsztatach cysterskich i bożonarodzeniowych. Infrastruktura to przede wszystkim plac, na którym stoją główne zabudowania Wioski Hobbitów (m.in. domek Bilbo Bagginsa, wieża Elfów, smocza izba czy *palantir*). We wsi oraz wokół niej rozrzucone są też inne zabudowania i miejsca zaadaptowane tak, by uczestnicy gier terenowych jeszcze bardziej wczuli się w niepowtarzalny, magiczny klimat twórczości J.R.R. Tolkiena, są to m.in.: martwe bagna, kuźnia krasnoludów, las elfów oraz wiele innych obiektów¹⁹⁴.

Kolejnym przykładem jest wieś tematyczna Aniołowo. Aniołowianie organizują Złot Miłośników Aniołów, który na stałe wpisał się w kalendarz imprez w regionie. Tworzą pamiątki z symbolem anioła: ceramiczne, rzeźbiarskie, rękodzielnicze. Wieś słynie z ekologicznej żywności i „anielskich smaków”. W wiosce tej jest anielska, leśna ścieżka zdrowia – Szlak aniołów i urokliwych zakątków, zakątek aniołów w centrum wsi, skansen maszyn rolniczych, anielski

¹⁹³ G. Czapiewska: Wioski..., op. cit., s. 160.

¹⁹⁴ Wioska Hobbitów, <http://www.wioskahobbitow.pl/o-nas/> (dostęp: 05.05.2020).

plac zabaw, galeria Na płocie, w której prezentowane są prace młodych mieszkańców Aniołowa. Organizowane są warsztaty:

- kulinarne: sztuka pieczenia wiejskiego chleba i anielskich ruchańców. Przygotowanie napojów o magicznych mocach i potraw o niebiańskich smakach (z lokalnych produktów);
- ceramiczne: tworzenie własnego anioła, poznanie szerokich możliwości masy ceramicznej;
- rzeźbiarskie: „ożywienie” kawałków drewna za pomocą dłuta poprzez nadanie im formy aniołów;
- koronkarskie: tworzenie aniołów z nici, supełków i oczek w Królestwie koronki u Teresy;
- kuglarskie: odwaga i zręczność w tańcu z ogniem. Sztuka pokonania własnych słabości – *Angels in the fire*.

W ramach gospodarstw edukacyjnych pod hasłem Uczenie naprawdę organizowane są krótkie szkolenia w gospodarstwach rolniczych obejmujące m.in. zapoznanie z technologią prac w gospodarstwie, parkiem maszyn rolniczych, udział w pracach gospodarskich oglądanie rzadkich ras ptaków i ssaków domowych, gry i zabawy na anielskiej łące¹⁹⁵.

Na początku 2008 roku w Wielkim Mędromierzu powstał pomysł utworzenia wsi tematycznej Wioska Miodowa. Pomysłodawczynią projektu była I. Śpica, która to wraz z właścicielami miejscowych pasiek pszczelich postanowiła zachęcić młode pokolenie do kultywowania praktyki pszczelarskiej. Nazwa miodowa pochodzi od przydomowych pasiek pszczelich, które prowadzone są od pokoleń. Najstarsze liczą sobie ponad 100 lat i mają po 20 uli, które w większości wykonywane są samodzielnie ze słomy i drewna, a następnie ręcznie malowane. Najczęściej pozyskiwane w pasiekach miody to wielokwiatowe, lipowe i rzepakowe¹⁹⁶.

Innym jeszcze przykładem jest Wioska Piasku i Kamienia we wsi Czaple. To jedna z największych atrakcji województwa dolnośląskiego. Wykonano tam kamienno-piaskową ścieżkę zmysłów w kształcie litery L. Stworzono grę terenową, czyli *geocaching*. W całej wsi ukryto 15 skrytek. Przygotowano także bardzo atrakcyjną ofertę zajęć warsztatowych, wykorzystujących kamień i piasek. Można, m.in. zrobić kamienne witraże, piaskowe świece żelowe czy dekoracje z kamieni¹⁹⁷.

¹⁹⁵ Aniołowo – wioska tematyczna, <http://www.naszeaniolowo.pl/?page=articles&cat=55> (dostęp 05.05.2020).

¹⁹⁶ Wioska Miodowa, http://wioska-miodowa.pl/cms/15316/o_nas (dostęp 05.05.2020).

¹⁹⁷ Czaple – Wioska Piasku i Kamienia, <http://czaple.info/> (dostęp 05.05.2020).

Dużą rolę w kreowaniu sieciowych produktów turystycznych odgrywają takie lokalne organizacje jak regionalne organizacje turystyczne czy LGD. Wiele LGD w ramach LSR wpisane ma działania, których celem jest rozwój usług turystycznych oraz sieciowego produktu turystycznego.



ZASOBY LUDZKIE W DZIAŁANIACH PRZEDSIĘBIORCZYCH

4.1. ZASOBY LUDZKIE NA OBSZARACH WIEJSKICH

Według danych GUS na wsi w 2016 roku mieszkało 15,3 mln osób, co stanowiło 39,8% ludności Polski. W stosunku do 2010 roku liczba ta wzrosła o 203 tys. (tj. o 1,3%)¹⁹⁸. Liczba ludności w wieku przedprodukcyjnym na terenach wiejskich w 2016 roku wynosiła 3,0 mln, co stanowiło 19,7%, a w wieku produkcyjnym – 9,6 mln, czyli 62,9% ludności Polski w tej grupie wiekowej. Udział osób w wieku poprodukcyjnym (60–65 i więcej lat) wynosił około 17,4%. W latach 2010–2016 odnotowano minimalne zmiany w strukturze płci ludności wiejskiej, ogólny współczynnik feminizacji utrzymywał się na tym samym poziomie (1006 kobiet przypadało na 1 tys. mężczyzn)¹⁹⁹. Tendencje zmian dotyczące poziomu wykształcenia mieszkańców Polski przedstawiono w tabeli 7.

TABELA 7. Struktura poziomu wykształcenia ludności w latach 2007 i 2015 [%]

Poziom wykształcenia	2007		2015	
	miasto	wieś	miasto	wieś
Wyższe	19,0	7,0	28,0	13,0
Policealne lub średnie zawodowe	26,0	19,0	25,0	21,0
Średnie ogólnokształcące	13,0	7,0	12,0	8,0
Zasadnicze zawodowe	23,0	31,0	21,0	30,0
Gimnazjalne, podstawowe i niższe	19,0	37,0	15,0	28,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS BDL.

¹⁹⁸ I. Frenkel: Ludność wiejska, [w:] Polska wieś 2018. Raport o stanie wsi, J. Wilkin, I. Nurzyńska (red.). Wydaw. Naukowe Scholar, Warszawa 2018, s. 43.

¹⁹⁹ Ibidem, s. 51.

W analizowanym okresie zaobserwowano pozytywne tendencje zmian w poziomie wykształcenia ludności wiejskiej. Odsetek osób legitymujących się wykształceniem wyższym i średnim zwiększył się odpowiednio z 7,0 do 13,0% i z 26,0 do 29,0%, a odsetek osób mających wykształcenie podstawowe lub gimnazjalne zmniejszył z 37,0 do 28,0%. Mimo tych korzystnych zmian nadal odsetek ludności wiejskiej z wykształceniem wyższym był prawie dwukrotnie niższy, a z wykształceniem podstawowym lub gimnazjalnym prawie dwukrotnie wyższy niż ludności mieszkającej w miastach.

Badania empiryczne dotyczące cech społeczno-demograficznych i aktywności ekonomicznej kierowników gospodarstw rolnych od 1991 roku realizowane były cyklicznie przez Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy. Każdorazowo próba badawcza obejmowała około jednej pięćsetnej rzeczywistej liczby indywidualnych gospodarstw rolnych. W ostatnim badaniu zrealizowanym w 2011 roku liczebność próby wynosiła 3,3 tys. podmiotów. Zmiany dotyczące poziomu wykształcenia kierowników gospodarstw rolnych przedstawiono w tabeli 8.

TABELA 8. Struktura poziomu wykształcenia kierowników indywidualnych gospodarstw rolnych w latach 2000, 2005, 2011 [%]

Poziom wykształcenia	2000	2005	2011
Wyższe	2,5	5,0	6,9
Średnie i pomaturalne	15,8	22,2	27,5
Zasadnicze zawodowe	45,6	46,3	45,4
Gimnazjalne lub podstawowe*	36,1	26,5	20,2

*Do tej grupy należą również osoby, które nie ukończyły szkoły podstawowej lub gimnazjum. Stanowiły one 0,3–1,1% całkowitej liczby analizowanej populacji.

Źródło: B. Karwat-Woźniak: Przeobrażenia w cechach społeczno-demograficznych kierowników rodzinnych gospodarstw rolnych w Polsce w warunkach nasilającej się konkurencji w świetle badań terenowych, [w:] Cechy społeczno-demograficzne i aktywność ekonomiczna kierowników gospodarstw rolnych. Instytut Ekonomiki, Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej PIB, Warszawa 2013, nr 84, s. 74.

W analizowanej grupie kierowników gospodarstw rolnych zaobserwowano również pozytywne zmiany, a mianowicie w 2011 roku odnotowano dwukrotny wzrost udziału osób z wyższym i średnim wykształceniem w stosunku do 2000 roku oraz prawie dwukrotny spadek osób gospodarujących, które ukończyły tylko szkołę podstawową lub gimnazjum. Najliczniejszą grupę stanowili rolnicy mający wykształcenie zasadnicze zawodowe, a ich udział w strukturze wykształcenia kierowników gospodarstw nie zmienił się w analizowanym okresie.

Jednym z głównych mierników stopnia wykorzystania zasobów pracy w gospodarce narodowej są wskaźniki zatrudnienia. Ogólny wskaźnik zatrudnienia (w wieku 15 lat i więcej) na wsi w 2016 roku wynosił 52,6% i zwiększył się w stosunku do 2010 roku o 2,2 p.p., w tym w wieku produkcyjnym wzrósł z 64,8% w 2010 roku do 68,6% w 2016 roku, a więc o 3,8 p.p. W latach 2010 i 2016 w populacji mężczyzn mieszkających na wsi ogólny wskaźnik zatrudnienia wynosił odpowiednio 59,1 i 61,7%, a wśród kobiet 41,8 i 43,6%. Poziom wskaźnika zatrudnienia skorelowany był pozytywnie z poziomem wykształcenia. W 2016 roku wśród ogółu ludności wiejskiej z wykształceniem wyższym wskaźnik zatrudnienia wynosił 79,4%, średnim – 62,7%, a podstawowym lub gimnazjalnym – 17,0%²⁰⁰. Mimo znaczącej poprawy w ostatnich latach wskaźniki zatrudnienia ludności wiejskiej w Polsce są nadal niższe w porównaniu ze średnią Unii Europejskiej i ogólnokrajowymi wskaźnikami większości krajów Unii Europejskiej. Dotyczy to głównie kobiet, młodzieży w wieku 15–24 lat i osób starszych w wieku 55–64 lata. Szczególnie duży dystans dzieli Polskę od Niemiec, Wielkiej Brytanii i krajów skandynawskich. Na przykład w 2016 roku w porównaniu z Danią ogólny wskaźnik zatrudnienia (w wieku 15–64 lata) był w Polsce niższy o 17,0%, z czego wśród mężczyzn o 9,0%, a wśród kobiet o 24,0%. Odnotowano również postępujący proces dezagraryzacji struktury zatrudnienia: odsetek pracujących w rolnictwie zmniejszył się w skali kraju z 12,1% w 2010 do 9,4% w 2016 roku, a odsetek pracujących na wsi z 29,2 do 22,0%²⁰¹. W porównaniu z krajami Unii Europejskiej odsetek pracujących w rolnictwie polskim należy do najwyższych. Obliczony dla populacji w unijnym wieku produkcyjnym (15–64 lata), wynosił średnio w 2016 roku 10,4% (łącznie z leśnictwem i rybactwem). Wyższy wskaźnik odnotowano tylko w Grecji (11,7%) i Rumunii (20,7%). W pozostałych krajach udział ten kształtował się od 1,0% w Wielkiej Brytanii do 7,7% na Litwie. Pracujący w polskim rolnictwie stanowili w 2016 roku blisko 1/5 ogółu pracujących w unijnym rolnictwie²⁰².

Reasumując, należy zauważyć, że w analizowanym okresie miały miejsce korzystne zmiany w strukturze zasobów ludzkich na obszarach wiejskich, a mianowicie zwiększył się odsetek osób mieszkających na wsi (w tym pracujących w rolnictwie) z wykształceniem wyższym i średnim, a zmniejszył z podstawowym i gimnazjalnym, w większym stopniu zmniejszył się również odsetek osób pracujących na wsi niż odsetek osób zajmujących się rolnictwem.

²⁰⁰ I. Frenkel: *Ludność...*, op. cit., s. 56–57.

²⁰¹ *Ibidem*, s. 36.

²⁰² *Ibidem*, s. 38.

4.2. POJĘCIE I ISTOTA PRZYWÓDZTWA

Według R.W. Griffina²⁰³ przywództwo to po pierwsze „proces polegający na używaniu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w ustaleniu kultury grupy lub organizacji”, a po drugie to „właściwość, czyli zestaw cech przypisywany jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy”. Z kolei S.P. Robbins²⁰⁴ definiuje przywództwo „jako zdolność wpływania na grupę, aby osiągnęła określone cele”. Przywództwo polega więc na oddziaływaniu na zachowania innych. „Jest to rodzaj społecznego wpływu, który pojawia się wówczas, gdy jedna osoba – przywódca – jest zdolna do powodowania pożądanego przez siebie zachowania kogoś innego, kto ulega mu z powodu więzi, jaka ich łączy, z powodu społecznego stosunku, jaki zachodzi między nimi”²⁰⁵.

Drugą płaszczyzną, na której ukazuje się znaczenie wpływu w przywództwie, jest kwestia cech i umiejętności efektywnego lidera. Nie udało się dotychczas ustalić zestawu charakterystyk przywódcy, które zapewniałyby sukces zawsze i wszędzie, a nawet takich, których brak przekreślałyby szanse osoby na zostanie skutecznym liderem. Należy jednak dodać, że liczne badania wykazały wysoką, choć niedoskonałą, korelację między występowaniem niektórych cech i zdolności a efektywnością przywództwa²⁰⁶.

Przywódcy mogą być mianowani albo samorzutnie pojawiać się w grupie. Mogą wpływać na innych, żeby wykraczali poza działania wynikające z autorytetu formalnego²⁰⁷.

Autorzy zajmujący się problematyką przywództwa różnią się w zakresie przypisywania znaczenia czynnikom genetycznym i wyuczonym. Jedni uważają, że najważniejsze są cechy wrodzone i to one głównie warunkują sposoby reagowania i style kontaktowania się z grupą. Inni twierdzą, że umiejętności

²⁰³ R.W. Griffin: Podstawy..., op. cit., s. 554.

²⁰⁴ S.P. Robbins: Zachowania w organizacji. Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 238.

²⁰⁵ M. Kostera, S. Kownacki: Kierowanie zachowaniami organizacji, [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, A.K. Koźmiński (red). Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 422.

²⁰⁶ D. Stolarska: Umiejętności wywierania wpływu na ludzi jako kluczowa kompetencja współczesnego menedżera i przywódcy – studium teoretyczno-empiryczne. *Economy and Management* 2012, nr 3, s. 188.

²⁰⁷ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo: Podstawy..., op. cit., s. 471.

przywódcze są nabywane w trakcie zdobywania doświadczeń i poszerzania pola samoświadomości²⁰⁸.

Do najstarszych koncepcji dotyczących przywództwa należy podejście kwalifikacyjne. W ramach prowadzonych analiz starano się wyszukać uniwersalne cechy osobowości, którymi liderzy odznaczają się w większym stopniu niż inne osoby niebędące przywódcami. Podstawowe założenia tego podejścia polegają na tym, że zdolność do sprawowania przywództwa jest czymś wrodzonym. Badania cech osobowych miały na celu znalezienie zestawu pożądanych cech występujących u wybitnych liderów i niewystępujących u zwykłych ludzi. Na przykład K. Obłój²⁰⁹ do najbardziej popularnych cech zaliczył: pewność siebie, ambicję, orientację na osiągnięcia i sukces, asertywność, zdolność do dominacji nad innymi, tolerancję na stres, upór i stanowczość, inteligencję i odwagę. Podejście to nie dało jednoznacznej odpowiedzi, kto może być liderem. Przyjęto natomiast, że osoba mająca wszystkie lub niektóre cechy z listy pożądanych właściwości może poprzez ich rozwój, stać się dobrym liderem, a ta, która nie ma żadnej z nich, nigdy nie będzie efektywnym przywódcą. Z kolei R. Kozielski²¹⁰ uważa, że dobry lider powinien odznaczać się:

- sumiennością (niezależność, odpowiedzialność, dobre zorganizowanie, planowanie),
- równowagą między ekstrawertycznością i introwertycznością (asertywność, aktywność, ambicja, zdolność do życia w społeczeństwie, prowadzenie rozmowy),
- otwartością (wyobraźnia, szerokie spojrzenie, ciekawość, poszukiwanie nowych doświadczeń),
- stabilnością emocjonalną (stopień, w jakim człowiek odczuwa niepewność, depresję, złość, niepokój),
- zgodnością (uprzejmość, sympatyczność, elastyczność).

Jak wynika z dotychczasowych badań, duży wpływ na pozycję i sukces lidera mają wyznawane przez niego wartości i etyka. System wartości to zestaw względnie trwałych przekonań każdego człowieka dotyczących tego, co ważne

²⁰⁸ Por. A.J. Parzonko: Role of leadership in development of group enterprise, [w:] Proceedings of the International Conference on Management of Human Resources 2012: Management – Leadership – Strategy – Competitiveness: Gödöllő, Hungary, 14–15 June 2012, vol. 1, Gödöllő 2012, s. 252.

²⁰⁹ Za. K. Obłój, [w:] W. Piotrowski, A.K. Koźmiński: Zarządzanie. Teoria i praktyka. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 339–340.

²¹⁰ R. Kozielski: Biznes nowych możliwości. Oficyna Wolters Kluwer Business. Warszawa 2013, s. 147–148.

w życiu i czego każdy z nas pragnie. Skuteczni przywódcy powinni posiadać autorytet moralny, dzięki któremu mogą kształtować i budować odpowiednie relacje międzyludzkie. Aby móc budować te więzi, lider musi dysponować wiarygodnością, którą nazywa się wpływem. Wpływ ten polega na wzbudzeniu w pracownikach woli aktywności, dodatkowych inicjatyw, wiary w swoje działania, ich skutki oraz pełnego zaangażowania w pracę. Siłę oddziaływania przywódcy i zakres wpływu można scharakteryzować za pomocą 5 czynników, które składają się na jego wiarygodność, a mianowicie: integralność, użyteczność, życzliwość, wzajemność i podtrzymywanie relacji²¹¹.

Z kolei M. Bass wykazał, że istnieje 6 cech charakterystycznych dla liderów, które odróżniają ich od osób niebędących przywódcami. Zaliczył do nich: zapał, dążenie do przewodzenia, uczciwość i prawość, pewność siebie, zdolności poznawcze oraz wiedzę o przedmiocie zarządzania²¹².

Cechy i umiejętności lidera, bez względu na to, czy są wrodzone, czy wyuczone, mają wpływ na to, w jaki sposób lider realizuje swoje zadania i jaki rodzaj przywództwa stosuje. Przyjmuje się, że lider powinien mieć 3 główne grupy umiejętności, a mianowicie:

- tzw. zdolności techniczne, czyli umiejętność rozumienia procesów, a także znajomość metod, technik i narzędzi i technik, które są lub mogą być wykorzystane w biznesie i zarządzaniu. Wiedza ta jest stosowana na etapie identyfikacji potencjalnych lub realnych problemów, jak i ich rozwiązywania;
- umiejętności interpersonalne, czyli zdolność budowania relacji, sprawność w komunikacji, negocjowaniu, budowaniu zespołu czy zarządzaniu konfliktem;
- umiejętności związane z koncepcyjnym myśleniem, a mianowicie: logiczne myślenie, kreatywność, umiejętność podejmowania decyzji, identyfikowania problemów i ich rozwiązywania²¹³.

W badaniach opisujących problematykę przywództwa pojawił się nowy kierunek badań dotyczący nowej, ważnej zdolności lidera, a mianowicie inteligencji emocjonalnej. Inteligencja lidera jest połączeniem wrodzonych

²¹¹ B. Zakrzewski, D. Zakrzewska, J. Brdulak: Przywództwo i jego rola w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa logistycznego – ujęcie teoretyczne. *Logistyka* 2014, nr 6, s. 11627.

²¹² Za M. Bass, [w:] M. Geryk: Rola przywódcy a skuteczne zarządzanie organizacją w zmieniającym otoczeniu, [w:] Współczesna problematyka wybranych zagadnień prawnych i ekonomicznych, M. Geryk, A. Pławska (red.). Wydaw. Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk 2016, s. 93.

²¹³ R. Kozielski: *Biznes...*, op. cit., s. 147.

i nabytych umiejętności. Opiera się nie tylko na wiedzy, ale także na zdolnościach w sferze emocjonalnej. Inteligencja emocjonalna²¹⁴ to osobiste kompetencje człowieka polegające na zdolności rozpoznawania stanów emocjonalnych własnych i innych osób, jak też zdolności używania własnych emocji i radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi innych osób. Z kolei D.R. Caruso i P. Salovej²¹⁵ w inteligencji emocjonalnej wyróżnili następujące składniki:

- rozpoznawanie i uświadomienie sobie własnych stanów i cudzych emocji,
- wykorzystanie emocji w procesach myślenia i działania,
- rozumienie emocji,
- zarządzanie emocjami.

Inteligencja emocjonalna obejmuje więc umiejętność panowania i regulowania nastroju, które umożliwiają radzenie sobie w różnych sytuacjach. Zdolność rozumienia emocji i umiejętne ich wykorzystywanie odgrywają ważną rolę w życiu człowieka.

W skład inteligencji emocjonalnej wchodzi trzy grupy kompetencji²¹⁶:

1. Kompetencje psychologiczne (relacje z samym sobą):
 - samoświadomość, czyli zdolność rozpoznawania własnych emocji i ich związku z podejmowanymi działaniami;
 - samoocena, czyli umiejętność doświadczania akceptacji własnej osoby, wiara we własne siły, znajomość swoich możliwości i ograniczeń;
 - samokontrola, to zdolność radzenia sobie ze stresem, panowania nad emocjami w sytuacjach trudnych i kryzysowych, umiejętność podejmowania trudnych decyzji na podstawie własnych przekonań i odczuć.
2. Kompetencje społeczne (relacje z innymi):
 - empatia, czyli zdolność do rozpoznawania i rozumienia uczuć innych osób,
 - asertywność, czyli umiejętność otwartego wyrażania emocji, prezentowania własnego stanowiska, gotowość do odmawiania i pozytywnego odrzucenia propozycji, gdy nie są one zgodne z naszymi celami, punktem widzenia czy emocjami;

²¹⁴ E. Mikołajewska, D. Mikołajewski: Informatyka afektywna w zastosowaniach cywilnych i wojskowych. Zeszyty Naukowe WSOWL 2013, nr 2(168), s. 3.

²¹⁵ D.R. Caruso, P. Salovey: Inteligentny emocjonalnie menedżer. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009, s. 8–9.

²¹⁶ Por. R. Kozielski: Biznes..., op. cit., s. 156–158; M. Dźwigol-Barosz: Rola inteligencji emocjonalnej lidera biznesu. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie 2015, z. 83, s. 148–150; B.R. Kuc, J.M. Moczyłowska: Zachowania..., op. cit., s. 57–75; J.M. Szaban: Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy. Wydaw. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 243–254.

- perswazja, czyli umiejętność pozyskiwania przychylności innych osób, zdolność łagodzenia konfliktów, wpływania na innych;
 - współpraca, czyli umiejętność tworzenia zespołu i pracy w grupie na rzecz osiągania wspólnych celów, to umiejętność łączenia, a nie dzielenia członków zespołu, rozumienia ich motywacji i skłaniania do współpracy.
3. Kompetencje działania:
- motywacja, czyli zdolność do wychodzenia z inicjatywą, inspirowania i wykonywania kolejnych zadań, to optymizm w patrzeniu na problem;
 - zdolności adaptacyjne, czyli umiejętność przystosowania się do zmian w otoczeniu, to zdolność do dostrzegania w każdej sytuacji pozytywnych elementów i odnajdywania w sobie cech i zachowań, które pozwolą je zaakceptować;
 - sumienność, czyli zdolność przyjmowania odpowiedzialności za zadania i ich wykonanie, umiejętność czerpania satysfakcji z wypełniania zadań zgodnie z przyjętymi standardami, silnie związana ze współodpowiedzialnością za wykonywane zadania i rzetelność ich realizacji.

Rzeczony wymienionych kompetencji, doskonalenie cech i umiejętności opisujących inteligencję emocjonalną umożliwia bycie lepszym współpracownikiem czy wreszcie liderem. Ostatnie badania potwierdzają, że inteligencji emocjonalnej można się nauczyć, a także można ją rozwijać. Według D. Golemana²¹⁷ na sukces zawodowy menedżera aż w 80,0% wpływa inteligencja emocjonalna, a tylko w 20,0% inteligencja ogólna. Stwierdzenie to nie zostało do tej pory potwierdzone. Badania nad inteligencją emocjonalną mają charakter długookresowy i są nadal prowadzone. Do czasu uzyskania wiarygodnych wyników do stwierdzenia autora należy podchodzić ostrożnie. Jednak z badań i obserwacji zachowań ludzi biznesu wynika, że tylko 40–45% sukcesów zawodowych wynika z wiedzy i dobrego przygotowania merytorycznego oraz inteligencji ogólnej. W pozostałych przypadkach decydowały ciągła praca nad sobą i pracowitość, a także ciepły i spokojny charakter, czyli osobowość, a w niej najważniejsza okazała się grupa cech nazwanych dzisiaj inteligencją emocjonalną²¹⁸. Stąd uzasadniony wydaje się wniosek, że inteligencja emocjonalna ma kluczowe znaczenie w kreowaniu sukcesu zawodowego.

²¹⁷ D. Goleman: *Inteligencja emocjonalna*. Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997, s. 163.

²¹⁸ H. Bieniok: *Inteligencja emocjonalna jako czynnik sukcesu menedżera oraz kluczowe wyzwania dydaktyczne na studiach ekonomicznych*, [w:] *Kierunki studiów ekonomicznych – nowe uwarunkowania i wyzwania*, L. Żabiński, S. Smyczek (red.). Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 69.

Według P. Legutko-Kobus²¹⁹ lider to osoba otwarta, empatyczna, umiejąca budować wokół siebie zespół, łatwo wzbudzająca zaufanie i umiejąca rozwiązywać konflikty. Z doświadczeń autorki wynika, że tego nie można się nauczyć. Można i należy wzmacniać lokalnych liderów poprzez podnoszenie ich wiedzy i kompetencji. Szczególnie w społecznościach wiejskich zaufanie zdobywa się poprzez działanie. Rolą lidera jest więc nie tylko zarządzanie i odpowiedzialność za realizację zadań oraz osiągnięcie zamierzonego celu, ale także inicjowanie działań każdego uczestnika tego procesu.

Zdaniem P. Starosty²²⁰ liderów wyróżnia odwaga i wytrwałość bez względu na okoliczności. Często są to osoby uparte, wymagające, nieustępliwe i konsekwentne, cieszące się szacunkiem, a nie tylko popularnością. Budzą respekt, ale nie strach czy lęk. Ich autentyczność i bycie rzeczywiście sobą jest kluczem do sukcesu. Wszystkie typy liderów wydaje się łączyć charyzma, otwartość i pasja w działaniu.

Tam, gdzie podejmowana jest współpraca grupy osób, tam pojawia się problem przywódcy, lidera czy kierownika, czyli osoby, która ma do spełnienia szczególną funkcję. Według R. Stacha²²¹ powinna to być osoba, która potrafi:

- dostrzegać w swojej społeczności problemy i sprawy, których rozwiązanie byłoby korzystne i możliwe,
- mieć pomysł na rozwiązanie problemu,
- zainicjować działania zmierzające do rozwiązania problemu, czy załatwienia sprawy, przekonać innych o ważności i możliwości rozwiązania oraz trafności i spodziewanej skuteczności wybranych metod,
- motywować innych do działania i pokierować tym działaniem ze wszystkimi z tego wynikającymi konsekwencjami,
- zadbać o sprawiedliwy podział tego, co w trakcie działania powstanie.

Wymagania stawiane przed współczesnymi liderami są bardzo wygórowane, a określenie zestawu cech i umiejętności zapewniających przywódcom skuteczność działania nie jest łatwe. Doświadczenia zdobyte w ubiegłych dekadach nie w pełni są w stanie sprostać wyzwaniom XXI wieku. Taką próbę

²¹⁹ P. Legutko-Kobus: Rola lidera lokalnego w rozwoju gminy. *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace* 2011, nr 2, s. 117–135.

²²⁰ P. Starosta: *Między liderem a zmianą*. Wyd. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2010, s. 20, www.mpips.gov.pl (dostęp: 26.08.2019).

²²¹ R. Stach: *Skuteczność kierowania innymi – menedżer, lider*, [w:] *Szkoła liderów społeczności wiejskiej*, cz. I. Psychologiczne przesłanki efektywnego działania, R. Stach, L. Górniak (red.). Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie w Poznaniu, Kraków 1997, s. 73–74.

podjął O.F. Kirkeby²²² i zaproponował „dwanaście cnót przywództwa”, wskazując równocześnie, że najlepszym sposobem dotarcia do źródeł nowoczesnego przywództwa będzie powiązanie relacji przywódcy i norm w ramach koncepcji przedstawionej w tabeli 9.

TABELA 9. Koncepcja cnót prowadzących do nowego przywództwa

Cnoty	Opis
Służenie społeczności	Troska o jakość życia jednostki, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.
Autentyczność	Niezależność osobistej spójności, pochodzącej z motywów, jakimi kieruje się lider. Nie wyklucza ona dialogu, lecz zakłada podejmowanie decyzji na podstawie własnych przekonań lidera.
Sprawiedliwość	Lider kieruje się duchem, a nie literą prawa. Musi mieć odwagę interpretacji przepisów prawnych i zwyczajowych panujących w organizacji z szacunkiem dla pracownika.
Praktyczna mądrość	Zdolność lidera do znalezienia równowagi psychologicznej, realistycznej oceny sytuacji i zasadniczego działania.
Zdolność oceny sytuacji	Bycie dobrze poinformowanym. Zakłada także wykorzystanie informacji o błędach i sukcesach, które miały miejsce w przeszłości.
Sztuka empatii (<i>The Art of Midwifery</i>)	Sztuka empatii, zdolność przyjmowania punktu widzenia innych osób i dokonywania w ten sposób oceny sytuacji.
Zdolność wycucia czasu i wykorzystywania chwili	Wymaga odwagi, zdecydowania i cierpliwości.
Umiejętność doznawania nagłego olśnienia	Intuicja.
Euforia	Czerpanie radości z czegoś, co nieuniknione. Posiadanie tej cechy umożliwia jej rozprzestrzenianie i szerzenie entuzjazmu.
Talent oratorski	Umożliwia upowszechnianie idei lidera w całej organizacji. Dzięki niej lider posiada zdolność wyjaśniania, przekonywania i zachowuje się w zasadzie jak nauczyciel.
Rozumienie procesów zachodzących w organizacji	Procesy zachodzące w organizacji powinny być znane liderowi. Przywódca jest strażnikiem nowego porządku, powinien także przewidywać możliwe skutki swoich uprzedzeń. Zwiększenie kontroli może skutkować ograniczeniem przestrzeni wolności pracowników, co w efekcie może prowadzić do spadku efektywności.
Duch organizacji musi być wyczuwalny	Lider dzięki swoim działaniom powinien być tym, który prowadzi organizację naprzód, ale równocześnie poszukiwać możliwych kierunków rozwoju.

Źródło: Za O.F. Kirkeby [w:] M. Geryk: Rola..., op. cit., s. 96.

²²² Za O.F. Kirkeby [w:] M. Geryk: Rola przywódcy a skuteczne zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu, [w:] Współczesna problematyka wybranych zagadnień prawnych i ekonomicznych, M. Geryk, A. Pławska (red.). Wydaw. Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk 2016, s. 96.

Badania nad skutecznością przywództwa wśród dyrektorów naczelnych organizacji z Wielkiej Brytanii, przeprowadził M. Armstrong²²³. Autor sformułował listę czynników wpływających na sukces przywódców, na której zostały umieszczone:

- umiejętność pracy z ludźmi,
- umiejętność przyjęcia na siebie odpowiedzialności za główne zadania,
- potrzeba osiągnięcia rezultatów,
- doświadczenia przywódcze w rozwoju kariery,
- szeroki zakres doświadczeń w wielu funkcjach przed 35. rokiem życia,
- umiejętność robienia interesów i przeprowadzania negocjacji,
- chęć podejmowania ryzyka,
- duże zdolności kreatywne,
- natychmiastowa pomoc kierowników w rozwoju talentów,
- umiejętność dostosowania stylu zarządzania do konkretnej sytuacji.

W monografii poświęconej kierowaniu J.A.F. Stoner i C.H. Wankler niezależnie od opisu działań i powinności osób pełniących funkcje kierownicze piszą o przywództwie, określając je jako: „proces kierowania i wpływania na związaną z zasadami działalność członków grupy”. Subtelna różnica, jaką można dostrzec między definicją osoby kierownika a definicją przywódcy polega na odmiennych akcentach odnoszących się do źródeł władzy obu tych osób²²⁴.

Przyjmuje się, że istnieje 6 głównych podstaw władzy²²⁵:

- oparta na autorytecie (władza z mocy prawa),
- wynikająca z możliwości i prawa nagradzania,
- oparta na przymusie (władza wymuszania),
- oparta na identyfikacji (inaczej władza odniesienia),
- wynikająca z autorytetu merytorycznego (władza ekspercka) lub autorytetu moralnego,
- informacyjna wynikająca z posiadania wcześniej i większym zakresie bazy informacji.

²²³ M. Armstrong: *Leaderships: How To Be an Even Better Manager*. Kogan Page, London 1993, s. 168.

²²⁴ R. Stach: *Skuteczność...*, op. cit., s. 76.

²²⁵ Por. J. Moczydłowska: *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*. Wydaw. Naukowe „Śląsk” Sp. z o.o., Katowice 2006, s. 115–118; D. Gach i A. Pietruszka-Ortyl: *Przywództwo i style kierowania*, [w:] *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, A. Potocki (red.). Wydaw. Difin, Warszawa 2005, s. 214; B.R. Kuc i J.M. Moczydłowska: *Zachowania...*, op. cit., s. 317–319.

Często bywa tak, że głównym źródłem władzy kierownika jest władza wynikająca z mocy prawa lub wymuszania, podczas gdy w przypadku przywódcy podstawą sprawowania władzy jest autorytet merytoryczny lub moralny, pragnienia pracowników czy identyfikowanie się z przywódcą i z możliwościami nagradzania. W przypadku działań zespołowych w rolnictwie można zakładać, że podstawą przywództwa jest autorytet moralny, władza wynikająca z pragnienia identyfikacji podwładnego z przywódcą oraz z faktu posiadania przez niego największej bazy informacji.

W sytuacji braku jednoznacznych dowodów potwierdzających, że skuteczność przywództwa zależy jedynie od cech przywódcy bądź od jego powtarzalnych zachowań, pojawiła się potrzeba poszukiwania innych czynników stanowiących o efektywności przywództwa. Badacze zwrócili uwagę na kontekst i sytuację, w której zachodzą procesy przywództwa, wskazując na te elementy jako potencjalne czynniki, mogące mieć wpływ na skuteczność działań kierowniczych. Za pierwsze opracowanie z tego nurtu uznaje się prace R.M. Stogdilla (1948 rok), który dowiódł, że zrozumienie fenomenu przywództwa nie jest możliwe przy uwzględnieniu, tylko i wyłącznie cech lidera i jego zachowań, ale wymaga uwzględnienia sytuacji, w której znajduje się lider.

Istotny wkład w teorię przywództwa sytuacyjnego wnieśli P. Hersey i H.K. Blanchard, którzy rozszerzyli o trzeci wymiar wczesne dwuwymiarowe modele behawioralne oparte na zachowaniach zadaniowych i relacyjnych, wykorzystując głównie do tego celu teorię trójwymiarowego stylu zarządzania J.W. Reddina. Wymiar ten odnosił się do poziomu indywidualnej lub grupowej dojrzałości psychologicznej czy też do poziomu rozwoju członków zespołu i tym samym stanowił próbę uwzględnienia czynnika ludzkiego.

Dojrzałość funkcjonalną określają zdolności, wiedza i doświadczenia wnoszone przez pracownika w wykonywaną pracę. Dojrzałość psychologiczna jest tu rozumiana jako zaufanie i szacunek do siebie oraz gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za wykonywane zadania. Poziom dojrzałości pracowników ma charakter dynamiczny i wraz z jego zmianą powinna nastąpić modyfikacja stylu kierowania. Stworzony model był podstawą popularnej koncepcji określonej jako przywództwo sytuacyjne (*situational leadership*), której używa się współcześnie w kilku wariantach oprócz tych opracowanych przez pierwotnych twórców. Badacze w nurcie sytuacyjnym odrzucili ideę, że istnieje jeden najlepszy styl kierowania. Założyli natomiast, że im bardziej kierownik stara się dostosować swój styl kierowania do wymagań sytuacji i potrzeb podwładnych, tym jest on bardziej efektywny w osiągnięciu zarówno celów organizacji, jak i osobistych. Rozpatrywali oni dwa czynniki: styl kierowania, wykorzystując do tego celu wyniki badań przeprowadzonych na Uniwersytecie Ohio oraz

dojrzałość (kompetencje pracowników i poziom ich zaangażowania w wykonywane zadania) jako zmienną sytuacyjną. Te dwa elementy miały decydować o najodpowiedniejszym stylu kierowania.

Podejście zaprezentowane przez P. Herseya i H.K. Blancharda wskazuje na konieczność dostosowywania działań przywódczych do specyfiki okoliczności, w których znajduje się lider. Dlatego sposób postępowania przywódcy powinien być wciąż dostosowywany do wymagań pojawiających się w określonych sytuacjach. W modelu tym zakłada się, że przywództwo powinno obejmować dwa wymiary – dyrektywny i wspierający. Podstawą zastosowania właściwego sposobu działania powinna być szczegółowa analiza kompetencji i zaangażowania podwładnych. Na podstawie wyników analizy przywódca decyduje, w jakim zakresie jego działania powinny być zdeterminowane przez czynniki partycypacyjne, a w jakim przez dyrektywne. Zgodnie z tym poglądem brak umiejętności i chęci u podwładnych powinny być rekompensowane przez przywódcę wysokim nastawieniem zarówno na zadania, aby zrekompensować brak kwalifikacji, jak i na wzajemne relacje, aby skłonić podwładnych do podporządkowania się jego wymaganiom. Zakłada się również, że umiejętności i motywacja pracowników zmieniają się wraz z upływem czasu, dlatego skład zachowań między dyrektywnymi i wspierającymi w procesie oddziaływania powinien być systematycznie dostosowywany do specyfiki sytuacji, a efektywność działań lidera zależy od trafności doboru tych zachowań. Uwzględniając te dwa wymiary przywództwa, P. Hersey i H.K. Blanchard dokonali podziału możliwych zachowań na 4 podstawowe style przywództwa sytuacyjnego:

- styl dyrektywny (S1), który charakteryzuje się wysokim poziomem zachowań dyrektywnych przy niskim stanie zachowań wspierających,
- styl coachingowy (S2), który charakteryzuje się przywiązywaniem dużej uwagi zarówno do aspektów zadaniowych, jak i wspierających,
- styl wspierający, (partycypacyjny – S3), w którym szczególną rolę odgrywają działania wspierające, przy ograniczonym udziale zachowań dyrektywnych,
- styl delegujący (S4), lider w małym zakresie angażuje się w aspekty zadaniowe, z kolei dużym zaufaniem obdarowuje pracowników.

Powyższe postulaty uwzględnia jeden z najbardziej uznanych współcześnie sposobów traktowania przywództwa, jakim jest „teoria ścieżki do celu” opracowana przez R. House’a na bazie badań przeprowadzonych w Uniwersytecie Stanowym w Ohio²²⁶. Termin ścieżka do celu wynika z przekonania, że skuteczni

²²⁶ Za: S.P. Robbins: *Zachowania w organizacji*. Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 252.

przywódcy wskazują tę ścieżkę, aby pomóc swoim podwładnym pokonać odległość między miejscem, w którym aktualnie się znajdują a celem. Zachowania przywódcy są w myśl tej koncepcji, akceptowane przez podwładnych w takim stopniu, w jakim są przez nich postrzegane jako przynoszące im zadowolenie (teraz lub w przyszłości). Opierając się na powyższych, R. House wyróżnił 4 style zachowań przywódczych:

- przywódca dyrektywny, czyli taki, który informuje podwładnych o tym, czego od nich oczekuje, programuje pracę i udziela szczegółowych wskazań co do sposobu wykonania zadań;
- przywódca wspierający jest osobą przyjazną, wykazującą troskę o zaspokojenie potrzeb podwładnych;
- przywódca partycypacyjny jest typem przełożonego, który zasięga opinii podwładnych i korzysta z ich pomocy w procesie podejmowania decyzji;
- przywódca nastawiony na osiągnięcia wyznacza podwładnym trudne cele i oczekuje od nich najwyższej efektywności.

Autor teorii ścieżki do celu podkreśla, że skuteczny przywódca zachowuje się w każdy z wymienionych wyżej sposobów w zależności od sytuacji. Sytuację wyznaczają 2 grupy zmiennych środowiskowe, na które przywódca nie ma wpływu i druga grupa zmiennych, które tworzą cechy charakteryzujące podwładnych. Przywódca skuteczny to taki, którego zachowanie stanowi dopełnienie zmiennych sytuacyjnych²²⁷. W przypadku problematyki przewodzenia w grupach producentów rolnych nie każdy styl przewodzenia spośród wymienionych będzie skutecznym. Najskuteczniejsi liderzy nie ograniczają się do jednego stylu. Każdego tygodnia korzystają swobodnie i w równej mierze prawie ze wszystkich stylów przewodzenia, dostosowując je do konkretnych sytuacji. Ponieważ przywódca grupy producenckiej wyłaniany jest spośród grupy osób dobrze się znających, często zaprzyjaźnionych, funkcjonujących w tym samym środowisku lokalnym założyć można z dużym prawdopodobieństwem, że częściej w jego działaniach rozpoznać będzie można znamiona stylów wspierającego i partycypacyjnego.

Współczesny lider przede wszystkim inspiruje i animuje niezbędne działania, stawia na kompetencje, zaangażowanie, samodzielność i odpowiedzialność innych członków grupy tak, aby grupa potrafiła wprowadzać pozytywne zmiany i realizować postawione cele. Dobry lider to człowiek, który potrafi dokonać trafnej analizy sytuacji i zaproponować drogi osiągnięcia celów, wreszcie podzielić obowiązki tak, by osiągnięcie celu było zasługą wszystkich. Lider stwarza największe szanse skutecznego inicjowania i kierowania współdziałaniem

²²⁷ J. Moczyłowska: *Zachowania...*, op. cit., s.131-132.

grupy ludzi, przy realizacji rozmaitych przedsięwzięć i działań społeczno-gospodarczych. Dobrze zorganizowane działania członków grup producentów rolnych stwarzają szansę na osiągnięcie tzw. efektu synergizmu, a więc osiąganie w wyniku współdziałania rezultatów znacznie wyższych niż suma rezultatów możliwych do osiągnięcia przez rolników w pojedynkę. Sposób działania, na jaki decyduje się lider oraz stopień trudności w kierowaniu daną grupą w dużej mierze zależy od właściwości pozostałych członków grupy. Jeśli jej członkowie posiadają wysokie kwalifikacje oraz szeroki zakres doświadczeń i wiedzy, to można zakładać, że poradzą sobie z zadaniem przy niewielkim zaangażowaniu lidera. Wraz ze wzrostem kwalifikacji, doświadczeń i wiedzy członków grupy zwiększa się łatwość kierowania grupą²²⁸.

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. Istnieją dwa odmienne podejścia wyjaśniające kwestię wyłaniania się przywódcy w grupie. Pierwsze podejście wskazuje na cechy osobowościowe potencjalnych przywódców, a drugie na sytuację, która wymaga podjęcia takich, a nie innych działań, które może zrealizować właśnie ta, a nie inna osoba. W przypadku funkcjonowania grup producentów rolnych wydaje się, że bardziej słuszna jest koncepcja pośrednia, to znaczy uzależniająca pojawienie się przywódcy zarówno od sytuacji, jak i od pewnych jego cech. Na przykład, jeśli sytuacja w grupie wymaga aktywności, przywódcą w tym przypadku zostanie osoba mająca tę cechę, a jeśli sytuacja wymaga umiejętności rozwiązywania konkretnych problemów – przywódcą może zostać osoba, która potrafi takie problemy rozwiązywać. W momencie realizacji określonego zadania ta osoba, która w danym zakresie jest najbardziej kompetentną, staje się przywódcą grupy. Im bardziej członkowie grupy dzielą między sobą funkcje przywódcze, tym większa jest ich motywacja do solidarnego działania oraz tym właściwsze są wspólnie podejmowane decyzje²²⁹.

Każdy z członków grupy powinien być świadomy swoich praw, ale też i obowiązków wobec grupy, ponieważ sukces grupy, a tym samym każdego z jej członków zależy od prawidłowego wypełniania obowiązków przez samych członków

²²⁸ A.J. Parzonko: Contemporary Importance of Leadership in the Concept of Collective Entrepreneurship in Agriculture, [w:] SMEs` Management In the 21st Century – Challenges and Solutions, Publishing Section of the Faculty of Management Częstochowa University of Technology, Częstochowa 2012, s. 405–407.

²²⁹ W. Boguta: Organizacja i funkcjonowanie grup producentów rolnych. Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2008, s. 70.

i przez zarząd. Dlatego ważne jest wyraźne zróżnicowanie ról członków, zarządu i pracowników w grupie. Biorąc pod uwagę rozpoznane preferencje, mocne strony i ograniczenia członków w grupie, lider może umiejętnie pokierować pracą zespołu, by maksymalnie wykorzystać energię ludzi, wydobyć cały ich potencjał, rozwijać działania grupowe i osiągać sukcesy.

Role korzystne dla współzycia i rozwoju grupy:

- motywator – dobry duch grupy, pobudza do działania, wyraża uznanie,
- słuchacz – potrafi uważnie słuchać,
- opoka – daje wsparcie osobom, które tego potrzebują, jest ciepły i serdeczny, cieszy się zaufaniem i sympatią,
- harmonizator – namawia do współpracy, dąży do kompromisów, stara się rozwiązywać konflikty, zażegnwać spory,
- rozładowujący napięcia – w trudnych chwilach żartuje, lubi się śmiać,
- strażnik zasad – pilnuje reguł współdziałania i porozumiewania się,
- sprawiedliwy – pilnuje równomiernego podziału obowiązków²³⁰.

W grupie producentów rolnych główną rolę w organizowaniu pracy grupy oraz zabezpieczaniu jej funkcjonowania odgrywa zarząd. Najlepiej, jeśli do zarządu zostaną wybrani autentyczni liderzy grupy. Zarząd kieruje bieżącą działalnością grupy, reprezentuje ją na zewnątrz oraz podejmuje wszystkie niezatrzymane dla innych organów, najważniejsze decyzje. Jednak, szczególnie w małych grupach, każdy z jej członków czując się odpowiedzialny za grupę i efekty jej działania, powinien być gotowy do solidarnego działania w interesie wszystkich członków.

4.3. LIDER SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ

Z przeglądu literatury wynika, że pojęcie lidera społeczności lokalnej jest wieloznaczne i może być różnie rozumiane. Najczęściej za lokalnego lidera uznawana jest osoba posiadająca formalną pozycję na szczycie administracji bądź władz politycznych. Osoba taka wyróżnia się:

- specyficznymi zasobami organizacyjnymi, które nie są dostępne dla innych,
- znaczącym wpływem politycznym, którego nie mają inni,
- ogólną odpowiedzialnością za politykę lokalną,

²³⁰ Ibidem, s. 74–75.

- określonymi funkcjami reprezentacyjnymi,
- jawnością działania i odpowiedzialnością polityczną wobec mieszkańców i ich reprezentantów.

W celu scharakteryzowania wzoru lidera w społeczności lokalnej K. Dzieńdziura²³¹ opracował narzędzie badawcze składające się ze zbioru przymiotników określających cechy osobowościowe lidera oraz mechanizm pozwalający na ich wartościowanie i strukturyzowanie. Na podstawie uzyskanych wyników autor wskazał, że wzór lidera składa się z 11 cech, w tym 2 pierwszoplanowych, a mianowicie: odpowiedzialny i godny zaufania oraz 9 drugoplanowych: aktywny, inteligentny (mądry), ambitny, pełen planów, sympatyczny, o szerokich zainteresowaniach, umiejący oceniać, społecznik, towarzyski. Dalsze 13 cech pozostaje w tle, uzupełniając poszczególne cechy podstawowe. Należą tu wymienić takie cechy jak: kulturalny, mówiący bez ogródek, lojalny, z wyobraźnią, uprzejmy, niezależny, realista, optymista, tolerancyjny, o dużej intuicji, praktyczny, oryginalny, skromny.

Liderem może być nie tylko osoba pełniąca funkcję kierowniczą w organizacji społecznej, samorządzie czy państwie, tj. np. przewodniczący organizacji, radny, poseł czy minister. Według S. Michałowskiego²³² liderem jest osoba wyróżniająca się i wiodąca w danej dziedzinie niezależnie od sprawowanej funkcji. Zatem liderem może być zarówno naukowiec, przedsiębiorca, działacz społeczny, jak i polityk. Istnieje jeszcze jedna kategoria liderów, do których należą jednostki twórcze posiadające cechy charakteru, wiedzę i umiejętności nie tylko do generowania pomysłów, ale również do motywowania i nadawania kierunku działaniom innych osób.

Wśród liderów działających w społecznościach lokalnych można wyróżnić następujące typy²³³:

- społecznicy – charakteryzują się dużą aktywnością społeczną, uczestniczą w wielu przedsięwzięciach związanych z zaspokajaniem potrzeb w zakresie oświaty, służby zdrowia, sportu; najczęściej działacze lokalnych stowarzyszeń, pełniący w nich różne funkcje;

²³¹ Za K. Dzieńdziurą, [w:] D. Stokłosińska: Pojęcie, rola i cechy lidera społeczności lokalnej, https://www.academia.edu/26538828/Poj%C4%99cie_rola_i_cechy_lidera_spo%C5%82eczno%C5%9Bci_lokalnej, s. 5 (dostęp: 08.01.2020).

²³² S. Michałowski: Uwarunkowania pełnienia ról przywódczych w samorządzie terytorialnym, [w:] Przywództwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjnej, S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska (red.). Wydaw. UMCS, Lublin 2008, s. 27–44.

²³³ J. Hybel, A. Kozuch, K. Łęczycy: Vademecum dla liderów i przedsiębiorców wiejskich. Wydaw. Krajowy Związek Rolników, Kółek i Organizacji Rolniczych, Warszawa 2001, s. 17–19.

- liderzy opinii lokalnie zorientowani – cieszą się sympatią i uznaniem osób powiązanych kontaktami nieformalnymi; zlokalizowani w strukturze danej miejscowości i w jej ramach przebiega ich kariera społeczno-zawodowa; ukierunkowani na problemy lokalne i wynikające z nich stosunki międzyludzkie;
- animatorzy kulturalno-społeczni – organizatorzy działań kulturalnych, obchodów rocznic oraz stowarzyszeń kulturalnych;
- osoby wpływowe (elita władzy, menedżerowie) – związani przez swoje najważniejsze funkcje z organizacjami, stowarzyszeniami społecznymi, gospodarczymi i ekonomicznymi;
- politycy i urzędnicy – pełnią funkcje w administracji samorządowej (np. wójt), liderzy partii politycznych i reprezentanci gminy w sejmiku samorządowym, jak również w innych organach przedstawicielskich.

W praktyce w działalności liderów wiejskich występuje wyraźny brak zainteresowania problemami dotyczącymi jakości życia mieszkańców. Działania przywódców koncentrują się głównie wokół spraw społeczno-politycznych (np. przekształcenia systemowe w gospodarce, zarządzanie mieniem komunalnym, tworzenie elit politycznych). Bardzo małe jest natomiast zainteresowanie takimi problemami codziennymi, jak: odbudowa więzi między władzą lokalną a mieszkańcami, problematyka więzi sąsiedzkich, działania upowszechniające współpracę w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnych, zagrożenia rozwoju kultury.

Podziału liderów na 2 grupy: liderów zmiany i liderów współpracy dokonała B. Fedyszak-Radziejowska²³⁴. Liderzy zmiany stawiają sobie konkretne, pragmatyczne cele, ich osiągnięcie jest dla nich miarą sukcesu i satysfakcji. Problemy własnej społeczności traktują jako problemy do wykonania. Zakładanie grup producentów rolnych, przedsiębiorczość, rozwój wsi i gminy czy szkolenia są przykładami konkretnych działań, których realizacja jest sukcesem osobistym lidera, jak i osiągnięciem grupy. Z kolei liderzy współpracy koncentrują się na dobrych relacjach z innymi, na budowaniu trwałych więzi i wzmacnianiu poczucia tożsamości wspólnoty. Ich cele są mniej wymierne, a miarą sukcesu jest satysfakcjonująca współpraca z innymi.

²³⁴ B. Fedyszak-Radziejowska: Liderzy i ich organizacje w rozwoju społeczno-gospodarczym wsi, [w:] *Przedsiębiorczość wiejska w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, M. Kłodziński, B. Fedyszak-Radziejowska (red.). Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN, Warszawa 2002, s. 256.

Z kolei L. Lionberger²³⁵ wyróżnił 3 grupy liderów, a mianowicie: innowatorów, kluczowych informatorów, którzy nie koniecznie są pierwszymi rolnikami wprowadzającymi innowacje oraz osoby, które są podmiotem oceny, co jest dobre, a co złe i które potrafią – w opinii sąsiadów – najlepiej orzec, czy dana innowacja jest korzystna, czy nie. Takie rozróżnienie wskazuje, że w procesie dyfuzji innowacji rolniczych liderzy mogą pełnić różne funkcje. Mogą być przywódcami w:

- przyswajaniu innowacji i oddziaływać na innych w kierunku przyspieszenia tempa rozprzestrzeniania się innowacji,
- kształtowaniu opinii społecznej, dzięki posiadanym cechom osobowym i prestiżowi,
- prowadzeniu gospodarstwa rolniczego na wysokim poziomie.

W podobny sposób społeczność wiejską podzielił S. Zawisza²³⁶, który zaproponował następujące kategorie przywódców: liderów, imitatorów i outsiderów. Najbardziej interesującą grupę stanowią liderzy, a więc osoby, które poszukują nowych rozwiązań i jako pierwsze stosują je w praktyce. Kategorię tę można scharakteryzować ze względu na typ przywództwa i wyróżnić: liderów produkcji, liderów opinii i liderów organizacji. Do liderów produkcji można zaliczyć tych rolników, którzy najlepiej prowadzą swoje gospodarstwa i osiągają najlepsze rezultaty gospodarcze, zarówno w wymiarze technologicznym, jak i ekonomicznym, są to najlepsi rolnicy w danej społeczności lokalnej. Drugi typ przywódców – to liderzy opinii – osoby, które cieszą się największym zaufaniem i uznaniem wśród członków własnej społeczności lokalnej. Mają najlepsze relacje sąsiedzkie, dlatego z ich zdaniem inni liczą się najbardziej. Do trzeciej kategorii należą liderzy organizacji, a więc osoby, które inicjują wspólne podejmowanie działań w społeczności lokalnej. Chętnie angażują się w działalność różnych organizacji społecznych i zawodowych. Są to także osoby, które inicjują wspólne przedsięwzięcia w środowisku, potrafią zainteresować innych swoim pomysłem, zachęcić do współpracy i przewodzić powstałej grupie. Ten typ przywództwa jest bardzo potrzebny w procesie organizowania się grup producentów rolnych. W praktyce zdarza się, że osoby wyróżniające się wykazują swą aktywność we wszystkich trzech wymiarach.

²³⁵ Za L. Lionberger, [w:] I. Sikorska-Wolak: Dyfuzja innowacji rolniczych w wiejskiej społeczności lokalnej i jej społeczno-ekonomiczne uwarunkowania. Wydaw. SGGW, Warszawa 1993, s. 44.

²³⁶ S. Zawisza: Liderzy wiejskich społeczności lokalnych w procesie przemian wsi i rolnictwa, [w:] Doradztwo i komunikowanie w działalności przedsiębiorczej, Z.J. Przychodzeń, I. Sikorska-Wolak (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2002, s. 122–123.

4.4. CECHY I UMIEJĘTNOŚCI LIDERÓW W DOTYCHCZASOWYCH BADANIACH EMPIRYCZNYCH

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

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 grupy, normy grupowe, strukturę grupową, kierownictwo grupowe i spistość grupy. Dynamika tworzenia i funkcjonowania grup producentów rolnych w zasadzie niczym się nie różni od dynamiki grup społecznych opisywanej przez badaczy z zakresu psychologii społecznej. Na przykład E. Aronson²³⁷ w swoim dziele „Człowiek istota społeczna”, wyjaśniając funkcjonowanie jednostki w społeczeństwie, podkreśla, że człowiek jest z natury istotą społeczną i tylko funkcjonując w określonych strukturach społecznych, może czuć się komfortowo i bezpiecznie. Wychodząc z takiego założenia, można przyjąć tezę, że stworzenie odpowiednich warunków dla funkcjonowania grup producentów rolnych umożliwi spopularyzowanie tej formy współdziałania. Jednym z warunków osiągnięcia w tym zakresie sukcesu jest skuteczne przywództwo polegające na umiejętności tworzenia i kierowania grupą. 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 lidera²³⁸. Na początku funkcjonowania grup producentów rolnych

²³⁷ E. Aronson: Człowiek istota społeczna. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 41.

²³⁸ J. Krawulski: Public Relations. Wydaw. Akademii Rolniczej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 28.

dużą rolę w tym zakresie odegrały służby doradcze. Propagując ideę zespołowej przedsiębiorczości w rolnictwie, doradcy nawiązywali współpracę z liderami społeczności lokalnych i wspólnie z nimi zachęcali rolników do zrzeszania się. Jak wynika z badań prowadzonych wśród członków grup producentów rolnych, to doradcy mieli największy wpływ na podejmowane decyzje o założeniu grupy. Wsparcie ze strony doradztwa na etapie decyzyjnym i organizacyjnym (wybór formy organizacyjno-prawnej, opracowywanie statutów, przygotowywanie dokumentacji niezbędnej do zarejestrowania grupy itp.) spowodowało, że na początku lat 90. XX wieku pojawiło się wiele inicjatyw tworzenia tego typu kontrolowanych przez rolników podmiotów gospodarczych. Niestety znaczna większość powstałych w tym okresie grup producentów rolnych nigdy nawet nie rozpoczęła działalności gospodarczej. Pomijając fakt, że sam proces organizowania się producentów jest trudnym, na niewielkie tempo rozwoju tego typu organizacji wpływ miały liczne bariery wynikające z uwarunkowań zewnętrznych (brak w tym okresie regulacji prawnych dotyczących grup producenckich, brak wsparcia finansowego i organizacyjnego, niekorzystny system podatkowy itp.), jak też bariery o charakterze wewnętrznym, związane z rolnikiem (największą barierą była mentalność samych rolników i trudność w znalezieniu lidera z wizją, który grupę producentów rolnych by poprowadził). Często w nowopowstających grupach można podzielić członków na tych, którzy brali czynny udział w powstawaniu grupy i w dalszym ciągu dążą do jej rozwoju oraz tych, co przystępują do grupy zapobiegawczo (żeby nie być gorszym od innych) i nie biorą czynnego udziału w pracach grupy²³⁹. Taka sytuacja jest przeciwieństwem idei zdrowego współdziałania. Mimo to jest coraz więcej przykładów otrzymywania wsparcia finansowego przez grupy, co działa motywująco na innych, jak też wzrasta świadomość rolników i widoczne są ewentualne korzyści zaangażowania się we wspólne działania na rynku.

Dotychczasowe doświadczenia w procesie rozwoju grup producentów rolnych dowodzą, jak dużą rolę w tym procesie może odegrać skuteczne przywództwo. Dobry przywódca daje grupie szansę na efektywne działanie ukierunkowane na osiągnięcie celów grupy i jej dalszy rozwój. Przywódca, lider to jednostka, która przez pozostałych członków grupy jest postrzegana jako uprawniona do tego, aby kierować grupą. Może ona zostać do tej roli wybrana lub wyznaczona. Może także wyłonić się w toku przebiegających w grupie interakcji lub głosowania²⁴⁰.

²³⁹ A.J. Parzonko: *Rola...*, op. cit., s. 123.

²⁴⁰ R. Fujishin: *Discovering the leader within: Running small groups effectively*. CA: Acada Books, San Francisco, 1997, s. 112.

Przywództwo to proces wpływania na innych w celu osiągnięcia określonych celów w określonych sytuacjach, bez wykorzystywania technik opartych nadmiernie na wymuszaniu²⁴¹. Przywództwo polega na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów. 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. Krzyżanowska²⁴², nawet grupy formalne mogą mieć trudności ze sprawnym funkcjonowaniem, jeśli nie będą miały aktywnego, operatywnego i zaangażowanego w sprawy grupy przywódcy.

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

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

Umiejętność efektywnego i skutecznego przewodzenia grupie uwarunkowana jest zarówno wrodzonymi predyspozycjami, jak i doświadczeniami życiowymi jednostki. Autorzy zajmujący się problematyką przewodzenia różnią się w zakresie przypisywania znaczenia czynnikom genetycznym i wyuczonym. Jedni twierdzą, że najważniejsze są cechy wrodzone, że to one warunkują określone sposoby reagowania i style kontaktowania się z grupą. Inni podkreślają, że umiejętności przywódcze są nabywane w trakcie poszerzania bazy doświadczeń oraz pola samoświadomości²⁴³. Na zapamiętywanie i systematyzowanie doświadczeń, tak aby mogły mieć pozytywny wpływ na dalszą działalność przywódcy, ma znajomość reakcji ludzkich na wpływy społeczne, takich jak: uleganie, identyfikacja i internalizacja²⁴⁴. Każda z tych

²⁴¹ B.R. Kuc: *Od zarządzania do przywództwa*. Wydaw. Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 375.

²⁴² K. Krzyżanowska: *Psychologiczne i społeczne umiejętności lidera w procesie komunikowania się z grupą*, [w:] *O humanistyczny wymiar przedsiębiorczości wiejskiej*, Z.J. Przychoździeń (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2000, s. 67.

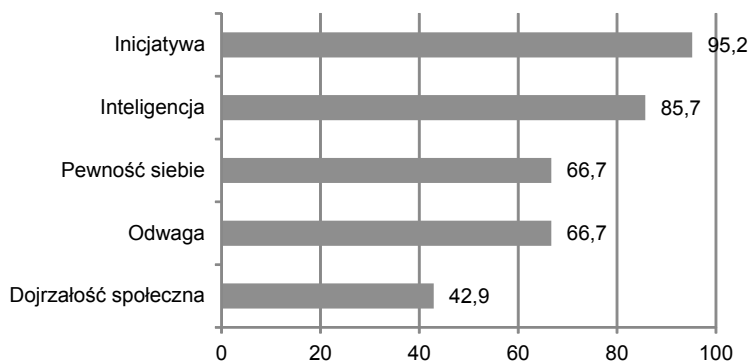
²⁴³ R.B. Woyach: *Jak zostać przywódcą*. Wydaw. CDN, Warszawa 1995, s. 12.

²⁴⁴ E. Aronson: *Człowiek...*, op. cit., s. 41–46.

reakcji jest przejawem zachowań konformistycznych jednak o różnym znaczeniu dla oddziaływań przywódczych. Uleganie jest zachowaniem się osoby, która jest motywowana pragnieniem uzyskania nagrody lub uniknięcia kary. Zazwyczaj zachowanie to trwa tak długo, jak długo stosuje się obietnicę nagrody lub groźbę kary, a więc jest krótkotrwałe. Identyfikacja jest reakcją wywołaną pragnieniem jednostki, aby być podobną do osoby, od której pochodzi to oddziaływanie. Jednostka rzeczywiście zaczyna wierzyć w opinie i wartości, które przyjmuje, choć nie zawsze mocno. Jeśli ktoś przyjął jakiś pogląd drogą identyfikacji, a następnie zapozna się z kontrargumentami przedstawionymi przez osobę godną zaufania i znającą się na rzeczy, to prawdopodobnie zmieni swój pogląd. Internalizacja jakiejś wartości jest najtrwalszą reakcją na wpływy społeczne. Jeśli osobę wywierającą wpływ uważamy za godną zaufania i mającą właściwy osąd o rzeczywistości, to głoszone przez nią przekonanie akceptujemy i włączamy w nasz system wartości. Motyw dążenia do słuszności, z jakim mamy do czynienia w przypadku internalizacji, jest potężną i samopodtrzymującą się siłą. W uleganiu ważnym komponentem jest władza, jaką dysponuje osoba oddziaływająca, jeśli chodzi o przydzielanie nagród za uległość i wymierzanie kar za brak uległości, w identyfikacji decydującym komponentem jest atrakcyjność osoby, z którą się identyfikujemy w internalizacji natomiast – wiarygodność osoby, która dostarcza informacje. Te trzy komponenty składają się w sumie na kompetencje menedżera współczesnej organizacji. Jednakże grupy producentów rolnych nie można określać tym mianem ze względu na różnice wynikające z ich charakteru funkcjonowania, odmiennej struktury wzajemnych powiązań i oddziaływań wewnętrznych, a przede wszystkim kultury wypracowanej przez wiele pokoleń rolników. Dlatego też dywagując na temat skutecznego przywództwa w grupach producentów rolnych, największe znaczenie będzie miała wiarygodność, następnie atrakcyjność przywódcy, a władza (w dodatku wynikająca z możliwości nagradzania i karania) może nie tyle pomagać, ile wręcz utrudniać zarządzanie taką grupą. Członkowie grupy postrzegają osobę przywódcy jako atrakcyjną pod względem cech osobowościowych, wartościową, a więc godną szacunku i sympatii. 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.

W celu stworzenia podstawowego profilu kompetencji lidera grup producentów rolnych badania empiryczne przeprowadziło wielu autorów reprezentujących różne ośrodki naukowe w kraju i za granicą. Na przykład z badań

przeprowadzonych przez K. Krzyżanowską²⁴⁵ w 1999 roku wśród 452 rolników działających w organizacjach producenckich i 21 doradców współpracujących z tymi rolnikami wynika, że za najważniejsze cechy osobowości liderów doradcy współpracujący z grupami marketingowymi i producenckimi uznali: inicjatywę i inteligencję, a za najmniej ważną dojrzałość społeczną. Dane na ten temat przedstawiono na rysunku 17.



RYСУNEK 17. Ranga cech osobowości liderów grup marketingowych w opinii doradców [%]

Źródło: wyniki badań własnych.

Rolnik, który wystąpił z inicjatywą zorganizowania grupy, zazwyczaj zostawał jej liderem – najpierw nieformalnym, a po zarejestrowaniu grupy w sądzie – formalnym, wybranym przez członków grupy. Doradcy wskazywali również na umiejętności społeczne lidera istotne w pracy z grupą. Za najważniejsze uznali następujące umiejętności:

- szybkiego i trafnego podejmowania decyzji (90,5%),
- przekonywania innych do współpracy (66,7%),
- podejmowania ryzyka (61,9%),
- rozwiązywania konfliktów (61,9%),
- inspirowania do działania w sposób pozytywny, twórczy i dynamiczny (57,1%),
- słuchania innych i próby ich rozumienia (52,4%),
- realistycznej oceny własnych możliwości (47,6%),
- okazywania troski i zainteresowania innym osobom (42,9%) oraz
- trafnej oceny osiągnięć współpracowników (33,3%).

²⁴⁵ K. Krzyżanowska: Rola lidera w funkcjonowaniu grupy producenckiej rolników, [w:] Doradztwo i komunikowanie w działalności przedsiębiorczej, Z.J. Przychodzeń, I. Sikorska-Wolac (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2002, s. 155.

W procesie wyboru lidera członkowie grup producenckich kierowali się innymi kryteriami niż doradcy z nimi współpracujący, co przedstawiono w tabeli 10.

TABELA 10. Kryteria wyboru lidera w grupie producenckiej w opinii członków organizacji producenckich i doradców

Kryteria wyboru lidera grupy	Opinia rolników		Opinia doradców	
	N = 452	odsetek	N = 21	odsetek
Doświadczenia zawodowe	222	49,1	8	38,1
Inicjatywa i zdolności organizacyjne	131	29,0	8	38,1
Cechy charakteru	130	28,8	7	33,3
Wiedza fachowa	124	27,4	13	61,9
Uznanie wśród rolników	104	23,0	9	42,9

*Badany mógł podać więcej niż 1 odpowiedź.

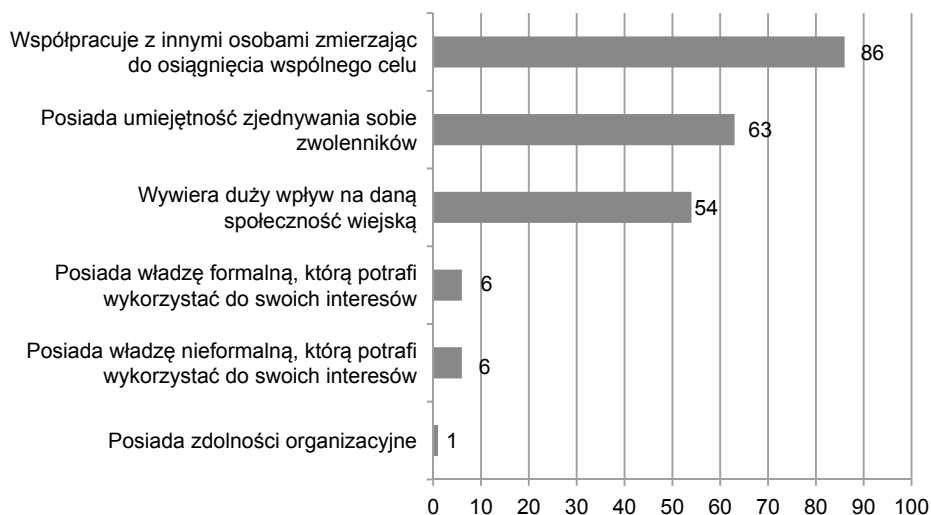
Źródło: K. Krzyżanowska: Przedsiębiorczość..., op. cit., s. 90–91.

W opinii rolników lider powinien mieć duże doświadczenie zawodowe, wykazywać się inicjatywą i zdolnościami organizacyjnymi, mieć silną wolę w dążeniu do realizacji celów, odznaczać się otwartością w stosunku do innych ludzi i rzetelnością w pracy. Doradcy wskazywali natomiast, że przywódca przede wszystkim powinien legitymować się wysokim poziomem wiedzy fachowej, mieć uznanie w środowisku lokalnym, doświadczenie zawodowe i zdolności organizacyjne. W praktyce wiele wyżej wymienionych funkcji wypełniali członkowie zarządu grupy, odpowiadając za dystrybucję, marketing, kontrolę jakości i sprawy finansowe.

Z badań empirycznych przeprowadzonych w 2002 roku przez M. Lemanowicz²⁴⁶ wśród 62 liderów grup producentów rolnych zlokalizowanych na terenie 5 województw: lubelskiego, świętokrzyskiego, mazowieckiego, kujawsko-pomorskiego i podlaskiego wynika, że 79% badanych liderów pełniło tę funkcję od początku działalności grupy, będąc równocześnie pomysłodawcą i głównym inicjatorem działań. Badani rolnicy wskazywali, że dokonując wyboru lidera grupy, brali pod uwagę takie cechy i umiejętności, jak: doświadczenie zawodowe, kreatywność, chęć do działania, umiejętność łagodzenia ewentualnych sporów czy możliwość obdarzenia go zaufaniem.

²⁴⁶ M. Lemanowicz: Organizacje i grupy producentów szansą na poprawę konkurencyjności polskiego rolnictwa. Wydaw. SGGW, Warszawa 2005, s. 141.

Na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych przez A.J. Parzonko w 2004 roku wśród 150 rolników zorganizowanych w 28 grupach producentów rolnych zlokalizowanych na terenie 7 województw: świętokrzyskiego, lubelskiego, warmińsko-mazurskiego, lubuskiego, śląskiego, podlaskiego i wielkopolskiego określono profil lidera grupy producentów rolnych. Szczegółowe dane przedstawiono na rysunku 18.



RYСУNEK 18. Profil lidera grupy producentów rolnych w opinii członków [%]

Źródło: A.J. Parzonko, A. Werenowska: Czynniki wpływające na powstanie i funkcjonowanie grup producentów rolnych, [w:] Sposoby współpracy doradców z rolnikami zorganizowanymi w grupy producentów rolnych. Wydaw. SGGW, Warszawa 2008, s. 75.

Analizując opinie rolników dotyczące liderów grup, można sformułować wnioski, że najskuteczniejszym będzie ten lider, którego charakteryzuje demokratyczny styl kierowania. Jest to osoba współpracująca z innymi członkami grupy, zasięgająca ich opinii przy formułowaniu zadań, konsultująca ich podział i celowość. Preferuje pracę zespołową, stara się eliminować ewentualne bariery utrudniające komunikację w grupie. Stara się budować dobrą atmosferę w podległym mu zespole, a jego kontakty z podwładnymi są partnerskie. Niewielki odsetek respondentów wskazał, iż liderzy ich grup wykorzystywali fakt posiadania władzy formalnej lub nieformalnej do realizacji własnych interesów (po 6% wskazań). Interesujący jest stosunek respondentów do umiejętności organizacyjnych lidera, które docenione zostały zaledwie przez 1% respondentów. Być może niedostrzeżenie konieczności posiadania umiejętności organizacyjnych wynika z faktu, że najważniejsze działania związane z organizacją i całym

procesem tworzenia grupy podejmowali w większości przypadków doradcy rolniczy lub prezesi grup²⁴⁷. Według A.J. Parzonko²⁴⁸ rozpatrując zagadnienie skutecznego przywództwa w grupach producentów rolnych, należy uznać, że największe znaczenie ma wiarygodność przywódcy, władza natomiast (np. wynikająca z możliwości nagradzania i karania) nie będzie wspomagać, ale utrudniać kierowanie grupą.

W badaniach przeprowadzonych przez M. Domagalską-Grędyś w 2004 roku wśród 395 rolników zorganizowanych w 18 grupach i w 2007 roku wśród 290 rolników zrzeszonych w 22 grupach określono kryteria, jakie powinien spełniać lider, aby pełnił swoją funkcję w sposób właściwy. Szczegółowe dane na ten temat zaprezentowano w tabeli 11.

TABELA 11. Cechy i umiejętności liderów grup w opinii ich członków [%]

Kryteria	2004 [N = 395]	2007 [N = 290]
Inicjatywa i zdolności organizacyjne	31,1	40,2
Doświadczenie zawodowe	27,5	21,5
Wiedza fachowa	21,7	17,8
Budzenie szacunku wśród rolników	17,3	17,8
Odpowiednie cechy charakteru	1,8	1,7
Inne	0,2	0,2
Nie wiem	0,5	0,8

Źródło: M. Domagalska-Grędyś: *Rozwój gospodarstw rolnych poprzez działania grupowe producentów*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie 2012, nr 363, s. 222.

Inicjatywa i zdolności organizacyjne uznane zostały przez członków badanych grup producentów rolnych za najważniejsze kryterium bycia dobrym liderem, a ich znaczenie w 2007 roku zwiększyło się o 9,1 p.p. w stosunku do 2004 roku. Na drugim miejscu uplasowało się doświadczenie zawodowe, a na trzecim – posiadanie fachowej wiedzy. Ranga tych kryteriów zmniejszyła się w 2007 roku odpowiednio o 6 i o 3,9 p.p.

W 2012 roku K. Krzyżanowska²⁴⁹ przeprowadziła badania empiryczne wśród 117 liderów wstępnie uznanych grup i uznanych organizacji

²⁴⁷ Por. A.J. Parzonko, A. Werenowska: *Czynniki...*, op. cit., s. 75; A. J. Parzonko: *Contemporary...*, op. cit., s. 405.

²⁴⁸ A. J. Parzonko: *Role...*, op. cit., s. 253.

²⁴⁹ K. Krzyżanowska: *Ekonomiczno-społeczne...*, op.cit., s. 124–125.

producentów owoców oraz warzyw, a także 132 prezesów grup producentów rolnych²⁵⁰. Z przeprowadzonej analizy wynika, że liderami badanych grup/organizacji producentów owoców i warzyw byli głównie mężczyźni, a ich udział w całej populacji wynosił 87,2%. Dominowały osoby młode (41,9% miało 40 lat i mniej), bardzo dobrze wykształcone (97,6% legitymowało się wykształceniem średnim lub wyższym), z długim stażem w rolnictwie (83,8% wykazało doświadczenie zawodowe powyżej 10 lat). Prawie połowa badanych pełniła funkcję lidera powyżej 5 lat, zdobywając tym samym doświadczenia organizacyjne. W badanych grupach producentów rolnych udział mężczyzn pełniących funkcję prezesa był jeszcze większy i wynosił 91,7% całej populacji. Dominowały osoby młode i w średnim wieku (59,1% miało 50 lat i mniej), bardzo dobrze wykształcone (95,5% legitymowało się wykształceniem średnim lub wyższym). Prawie 3/4 respondentów pełniło funkcję lidera 4 lata i mniej, 90,2% legitymowało się stażem pracy w rolnictwie powyżej 10 lat, a więc miało tym samym duże doświadczenie zawodowe i organizacyjne. Badani prezesi grup/organizacji producentów owoców i warzyw byli dobrze wykształceni, ale mimo to chętnie uczestniczyli w różnych formach doskonalenia zawodowego. Szczegółowe dane na ten temat przedstawiono w tabeli 12.

TABELA 12. Udział liderów grup/organizacji producentów owoców i warzyw w doskonaleniu zawodowym w zależności od poziomu wykształcenia

Forma doskonalenia zawodowego*	Ogółem		Wykształcenie [%]				
	N = 117	odsetek	zasadnicze	średnie rolnicze	średnie nierolnicze	wyższe rolnicze	wyższe nierolnicze
Samokształcenie	77	65,8	1,3	20,8	13,0	50,6	14,3
Szkolenia	59	50,4	–	27,1	10,2	52,5	10,2
Kursy	44	37,6	2,3	31,8	13,6	40,9	11,4
Studia podyplomowe	15	12,8	–	–	–	46,7	53,3

*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: wyniki badań własnych.

²⁵⁰ W badaniach przyjęto określenie „lider” w stosunku do osób zarządzających grupami producentów rolnych czy grupami/organizacjami producentów owoców i warzyw. Prawie wszyscy prezesi w badanych podmiotach byli równocześnie producentami i zostali wybrani przez członków grup/organizacji, prawdopodobnie w opinii producentów zasługiwali na miano lidera. Podjęto próbę dotarcia do wszystkich liderów grup/organizacji producentów owoców i warzyw, ale w badaniach empirycznych uczestniczyło 38,1% grup/organizacji producentów owoców i warzyw oraz 16,4% grup producentów rolnych.

Liderzy legitymujący się wykształceniem średnim lub wyższym rolniczym częściej uczestniczyli w kursach i szkoleniach niż ci, którzy mieli wykształcenie nierolnicze. Można przypuszczać, że o ile szkoły i uczelnie rolnicze bardzo dobrze przygotowują kandydatów na liderów, wyposażając ich w wiedzę przyrodniczo-technologiczną, o tyle niedostatek może dotyczyć wiedzy z zakresu kompetencji menedżerskich.

Podobnie zachowywali się prezesi badanych grup producentów rolnych, podejmując działania mające na celu aktualizowanie wiedzy zdobytej w procesie kształcenia ogólnego i zawodowego na poziomie średnim lub wyższym. Preferencje liderów dotyczące form doskonalenia zawodowego przedstawiono w tabeli 13.

TABELA 13. Udział liderów grup producentów rolnych w doskonaleniu zawodowym w zależności od poziomu wykształcenia

Forma doskonalenia zawodowego*	Ogółem		Wykształcenie [%]				
	N = 132	odsetek	zasadnicze	średnie rolnicze	średnie nierolnicze	wyższe rolnicze	wyższe nierolnicze
Samokształcenie	89	67,4	4,5	28,1	9,0	31,5	27,0
Szkolenia	66	50,0	3,0	31,8	9,1	43,9	12,1
Kursy	43	32,6	9,3	27,9	9,3	41,9	11,6
Studia podyplomowe	11	8,3	–	–	–	72,7	27,3

*Badany mógł podać więcej niż jedną odpowiedź.

Źródło: wyniki badań własnych.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że dla 2/3 badanych samokształcenie było preferowaną formą doskonalenia zawodowego, co drugi respondent uczestniczył w szkoleniach, a co trzeci w kursach specjalistycznych. Studia podyplomowe ukończyło 14,1% liderów legitymujących się wykształceniem wyższym. Prezesi grup producentów rolnych mający wykształcenie średnie lub wyższe rolnicze częściej uczestniczyli w kursach i szkoleniach niż ci, którzy mieli wykształcenie nierolnicze.

Liderzy wiejscy mają do spełnienia ważną funkcję w stymulowaniu rozwoju przedsiębiorczości zespołowej rolników. Przewodzenie nie oznacza rządzenia, przejmowania odpowiedzialności i kontroli nad celami, czy środkami działań ludzi, nie oznacza posiadania władzy czy specjalnych przywilejów. Oznacza natomiast zdolność porywania ludzi przez tworzenie i wzmacnianie w nich poczucia możliwości realizacji potrzeb oraz zdolność formułowania wizji i wyznaczanie kierunku pożądanych wartościowych działań. Zatem umiejętności przywódcze są determinantą poziomu sukcesu zarówno przywódcy,

jak i osób, z którymi współdziała. Zasadniczymi elementami przywództwa są więc: osobowość, wiedza, umiejętności, doświadczenie i współpraca z innymi. Wykorzystując we właściwy sposób te elementy, możemy osiągnąć zamierzony cel. Podobne stanowisko zajmuje Z. Ściborek, stwierdzając, że lider powinien dostrzegać możliwości pomyślnego przeobrażenia w różnych sytuacjach i warunkach, dbać o właściwą komunikację, mieć wrodzoną charyzmę, być osobą kreatywną i chętnie podejmować ryzyko²⁵¹. Ważne są również takie cechy i umiejętności jak: wysoki poziom kompetencji, konsekwencja w działaniu i zdolności interpersonalne. Określając profil lidera, można wziąć pod uwagę 3 grupy kompetencji, które powinien on posiadać:

- kompetencje strategiczne (umiejętność dynamicznego i kompleksowego spojrzenia na działalność firmy),
- kompetencje społeczne (np. umiejętność podejmowania decyzji, radzenie sobie podczas konfliktu i kryzysu),
- osobowość (otwartość, szczerłość, odwaga, wiara we własne siły, umiejętność mobilizowania innych oraz silna wewnętrzna motywacja)²⁵².

Istnieją 2 podejścia w pojmowaniu lidera²⁵³. Tradycyjne przejawia się w tym, że za lidera uważa się osobę podejmującą decyzję, uznającą hierarchię działania, sprawującą kontrolę nad pracą innych, co często prowadzi do konfrontacji i konfliktów. Lider w tym znaczeniu jest osobą reagującą na przedstawione problemy, ale działającą poza grupą. W nowym sposobie pojmowania natomiast lider to osoba, która stwarza warunki do podejmowania decyzji, pracuje w zespole, ucząc się wraz z innymi, współpracuje z grupą i twórczo włącza się w działanie, a więc nie tylko należy do grupy, lecz umożliwia jej działanie. Zatem nowy sposób podejścia polega na poszukiwaniu wspólnych problemów i włączaniu ludzi z obu stron do ich rozwiązania. Każdy z tych ludzi przynosi z sobą nową wiedzę, inne doświadczenia i tylko współpraca może przynieść efekt w postaci osiągnięcia celu.

²⁵¹ Za Z. Ściborek, [w:] R. Borowiecki, A. Balcerek: Rola lidera w kreowaniu zachowań rozwojowych przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji i globalizacji, [w:] Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, F. Byłok, M. Harciarek (red.). Wydaw. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 267.

²⁵² R. Borowiecki, A. Balcerek: Rola lidera w kreowaniu zachowań rozwojowych przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji i globalizacji, [w:] Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, F. Byłok, M. Harciarek (red.). Wydaw. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 264.

²⁵³ J. Kania, K. Vinogradnik, S. Legutko: Treści i metody w programach edukacji liderów społeczności wiejskich, [w:] Kształcenie liderów społeczności wiejskich. Materiały konferencyjne. Fundusz Współpracy – Program AGROLINIA 2000 i FAPA, Warszawa 1997, s. 95.

Problemem jest przekonać się wzajemnie, że współpraca może przynieść więcej efektów niż działanie osobno. Lider ma przekonać ludzi do tego sposobu działania. Musi mieć równocześnie świadomość, że ma do czynienia z grupą ludzi, którym stara się pomóc, poradzić, zorganizować spotkanie, przeprowadzić je w sposób interesujący dla wszystkich, aby każdy wyniósł z tego jakąś korzyść. To odnosi się nie tylko do działania z małą grupą osób, lecz również do działania na szerszym polu, np. na terenie gminy czy województwa. W tym przypadku niezwykle ważne są zdolności do planowania i strategicznego myślenia.

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 której dobra podejmuje te działania.

Do identyfikacji liderów wykorzystuje się 2 grupy cech charakterystycznych dla przywódców tj. cechy osobowości i posiadane umiejętności²⁵⁴. W badaniach przeprowadzonych przez K. Krzyżanowską²⁵⁵ w 2012 roku wśród 117 prezesów grup/organizacji producentów owoców i warzyw oraz 132 prezesów grup producentów rolnych wykorzystano model „wielkiej piątki” opracowany przez dwóch amerykańskich badaczy P. Costę i R. McCrae’a. Osobowość według tej teorii cechuje głównie stałość zachowania i cech, które skupiają się na istnieniu 5 podstawowych cech osobowości²⁵⁶:

- ekstrawersja (aktywność, stanowczość, entuzjazm, towarzyskość, rozmowność, energiczność, dominacja),
- ugodowość (pogodne usposobienie, życzliwość, uprzejmość, nastawienie na współpracę, skłonność do wybaczenia, ufność, szczodrość),
- sumienność (odpowiedzialność, zorganizowanie, ambicja, skrupulatność, rzetelność, rozważność, praktyczność, wytrwałość w dążeniu do celu, zdyscyplinowanie, skuteczność),

²⁵⁴ Por I. Sikorska-Wolak, K. Krzyżanowska: Wybrane psychologiczne i socjologiczne aspekty przedsiębiorczości wiejskiej. Zeszyty Naukowe SGGW. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej 2002, nr 46, s. 22–24.

²⁵⁵ Por. K. Krzyżanowska: Ekonomiczno-społeczne..., op. cit., s. 134.

²⁵⁶ Por. J. Strelau: Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna, t. 2. GWP, Gdańsk 2012, s. 552–553; W. Strus, J. Ciecuch: Poza wielką piątką- przegląd nowych modeli struktury osobowości. Polskie Forum Psychologiczne 2014, t. 19, nr 1, s. 18; J. Wołoszyn: Zarządzanie szkołą rolniczą w warunkach gospodarki rynkowej. Wydaw. SGGW, Warszawa 2000, s. 157; R.W. Griffin: Podstawy..., op. cit., s. 486–489.

- stabilność emocjonalna (pewność siebie, wysoka odporność na stres, zrównoważenie, spokój, traktowanie trudnych sytuacji jako wyzwań, niepobudliwość, zadowolenie z wykonywanych zadań),
- otwartość na doświadczenie (inteligencja, szerokie zainteresowania, inwencja, pomysłowość, wnikliwość, ciekawość poznawcza).

Ranking cech osobowych lidera istotnych w procesie przewodzenia grupie/organizacji producentów owoców i warzyw oraz grupie producentów rolnych przedstawiono w tabeli 14.

TABELA 14. Cechy osobowe lidera istotne w procesie przewodzenia grupie/organizacji producentów owoców i warzyw oraz grupie producentów rolnych w opinii prezesów

Cechy osobowe	Średnia ważona*	
	N = 117	N = 132
Sumienność	4,67	4,64
Otwartość na doświadczenie	4,53	4,45
Stabilność emocjonalna	4,38	4,18
Ekstrawersja	4,35	4,16
Ugodowość	4,14	4,14

*Oceny dokonano w skali 1–5, gdzie 1 – nie istotna, 5 – bardzo istotna.

Źródło: wyniki badań własnych.

Za bardzo ważne respondenci uznali takie cechy jak: inicjatywa, inteligencja, pomysłowość, odpowiedzialność, zorganizowanie, wytrwałość w dążeniu do celu i skuteczność w działaniu. Ważne okazały się także takie cechy jak: nastawienie na współpracę, życzliwość, uprzejmość, stanowczość, pewność siebie i wysoka odporność na stres. Podobne opinie dotyczące rangi cech osobowych w przewodzeniu ludziom wyrazili liderzy grup producentów rolnych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że sumienność, czyli odpowiedzialność, zorganizowanie, ambicja, skrupulatność, rzetelność, rozważność, praktyczność, wytrwałość w dążeniu do celu, zdyscyplinowanie, skuteczność w działaniu, uznane zostały za najważniejsze cechy, które powinien posiadać dobry lider grupy. Piąte miejsce w rankingu cech osobowych zajęła ekstrawersja. Za ważne respondenci uznali takie cechy jak: aktywność, stanowczość, entuzjazm, towarzyskość, rozmowność, energiczność i dominację.

Reasumując, należy stwierdzić, że zarówno prezesi grup/organizacji producentów owoców i warzyw, jak i grup producentów rolnych do bardzo ważnych cech osobowych lidera zaliczyli sumienność i otwartość na doświadczenia, a ugodowość, stabilność emocjonalna i ekstrawersja ocenione zostały jako ważne.

Prezesi badanych grup/organizacji dokonali również oceny umiejętności społecznych istotnych w pracy z grupą. Ich rangę przedstawiono w tabeli 15.

TABELA 15. Ranga umiejętności interpersonalnych liderów istotne w procesie przewodzenia grupie/organizacji producentów owoców i warzyw oraz grupie producentów rolnych w opinii prezesów

Umiejętności interpersonalne	Średnia ważona*	
	GPO i W N = 117	GPR N = 132
Szybkiego i trafnego podejmowania decyzji	4,52	4,62
Przekonywania innych	4,43	4,35
Inspirowania do działania	4,41	4,30
Słuchania innych	4,38	4,23
Realistycznej oceny własnych możliwości	4,35	4,19
Rozwiązywania konfliktów	4,30	4,14
Podejmowania ryzyka	4,14	4,11
Trafnej oceny innych	4,09	4,05
Okazywania zaufania innym	3,86	3,98

*Oceny dokonano w skali 1–5, gdzie 1 – nie istotna, 5 – bardzo istotna.

Źródło: wyniki badań własnych.

Respondenci byli zgodni, że szybkie i trafne podejmowanie decyzji jest najważniejszą umiejętnością lidera, na drugim miejscu wskazali umiejętność przekonywania innych do współpracy, a na trzecim inspirowanie do działania w sposób twórczy i dynamiczny. Prezesi w najmniejszym stopniu dostrzegali znaczenie potrzeby okazywania troski i zainteresowania innym oraz trafnej oceny ich osiągnięć. Do podobnych spostrzeżeń doszła K. Krzyżanowska, realizując badania w 1999 roku wśród 452 rolników działających w organizacjach producenckich i 21 doradców współpracujących z tymi rolnikami.

Liderzy grup producentów rolnych szybkie i trafne podejmowanie decyzji uznali również za najważniejszą umiejętność przywódcy, na drugim miejscu wskazali umiejętność przekonywania innych do współpracy, a na trzecim twórcze rozwiązywanie konfliktów w grupie. Mniejszą uwagę przywiązywali do potrzeby okazywania troski i zainteresowania innym oraz inspirowania do podejmowania nowych wyzwań, ale mimo to umiejętności te ocenili jako ważne w realizowaniu idei przywództwa.

Należy zauważyć, że ranga poszczególnych umiejętności interpersonalnych liderów w procesie przewodzenia zarówno w grupach/organizacjach producentów owoców i warzyw, jak i w grupach producentów rolnych była podobna.

Tylko umiejętność inspirowania innych do działania producenci owoców i warzyw uznali za bardzo ważną, a producenci pozostałych branż rolniczych za ważną.

Predyspozycje osobowe i umiejętności interpersonalne liderów badanych grup/organizacji producentów ocenione zostały wysoce pozytywnie, co należy przyjąć z zadowoleniem. Charyzma, kreatywność, sprawne działanie lidera jest jednym z ważnych czynników sukcesu działań zespołowych w obszarze rolnictwa, a jego zaangażowanie i podejmowane działania mogą mieć znaczący wpływ na trwałość powstałych podmiotów i dalszy ich rozwój. Informacje dotyczące profilu osobowego przywódcy mogą być wykorzystane w procesie doboru właściwych osób do pełnienia tej funkcji.

Resumując, należy stwierdzić, że systematyczne rozpoznawanie pożądanych cech osobowych i umiejętności przywódczych może być przydatne w procesie doboru właściwych osób do pełnienia funkcji lidera grup producentów rolnych.

PODSUMOWANIE

Przedsiębiorczość w literaturze przedmiotu jest postrzegana jako zasadniczy element rozwoju lokalnego. Na obszarach wiejskich może przybierać zróżnicowaną postać w zależności od ich charakteru. W pobliżu dużych ośrodków miejskich niewątpliwie bardziej przyjmuje kształt sektora usługowego i handlowego w postaci handlu hurtowego, budownictwa, transportu czy gospodarki magazynowej, a więc formę pozarolniczą. Na obszarach wiejskich o przewadze funkcji rolniczej natomiast znaczny udział mają przedsiębiorstwa prowadzące działalność związaną z rolnictwem, tu przedsiębiorczość przyjmuje formę rolniczą. W jednym i drugim przypadku może być realizowana jako firma rodzinna, przedsiębiorczość społeczna czy prowadzona przez kobiety wiejskie. Jednym z głównych wyzwań stających przed przedsiębiorstwami z terenów wiejskich jest ich konkurencyjność. Rozwiązaniem może być potrzeba rozwoju różnych form kooperacji umożliwiających uzyskanie tzw. efektu synergii zespołowej, która pozwala maksymalizować potencjał grupy i potęgować efekty współpracy oraz zwiększa możliwości innowacyjności współpracujących podmiotów.

Przedstawione w publikacji przykłady przedsiębiorczości zespołowej (w literaturze określanej także terminem współpracy sieciowej) wskazują, że znajduje ona szerokie zastosowanie. Może mieć ona wyraz zarówno w procesach integracyjnych różnych instytucji i organizacji działających na rzecz rozwoju obszarów wiejskich czy w procesach integracyjnych podmiotów gospodarczych. Opisywane w pracy LGD są przykładem zespołowej przedsiębiorczości, której celem jest poprawa jakości życia na wsi i jej rozwój społeczno-gospodarczy, w którą zaangażowane są administracja rządowa i samorządowa, instytucje i organizacje pozarządowe oraz przedsiębiorstwa. Koła gospodyń wiejskich w swych podstawowych celach działania mają pielęgnowanie tożsamości kulturowej i integrację środowisk lokalnych. Cel gospodarczy zaś wyznacza sens

funkcjonowania grup producentów rolnych oraz spółdzielni rolników. W grupie łatwiej jest sprostać narzuconym przez rynek coraz większym wymaganiom dotyczącym jakości produktów. Można ograniczyć wydatki na zakup środków do produkcji, maszyn, transport, a wspólnie negocjując kontrakty, producenci zwiększają swoje możliwości przetargowe, pomijają pośredników.

Na rozwój przedsiębiorczości zespołowej wpływ ma wiele czynników egzogen- i endogennych. W opracowaniu wiele uwagi poświęcono czynnikom endogen- nym, które to według autorek w przypadku podejmowania się współpracy nabierają wyjątkowego znaczenia. Kapitał społeczny, lokalna przedsiębiorczość, zdolności innowacyjne, poczucie wspólnoty społecznej i zaufanie stanowią niewymierny zasób, na którym opierają się fundamenty każdej współpracy. Przedsiębiorczość zespołowa na obszarach wiejskich, w przeciwieństwie do szeroko pojmowanych sieci współpracy, powstając oddolnie, opiera się na nieformalnych więziach społecznych, lokalnych tradycjach, często przekazywanych z pokolenia na pokolenie.

Prezentowane w pracy przykłady inicjatyw zespołowych wymagają umiejętności nie tylko związanych z zarządzaniem zasobami materialnymi, ale przede wszystkim ludźmi. Niezbędna staje się więc wiedza z zakresu tworzenia zespołów i ich funkcjonowania. Dotychczasowe doświadczenia w procesie rozwoju grup producentów rolnych opisane w niniejszej pracy dowodzą, jak dużą rolę w tym procesie może odegrać skuteczne przywództwo. Dobry przywódca daje grupie szansę na efektywne działanie ukierunkowane na osiągnięcie celów grupy i jej dalszy rozwój. 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. Liderem może być każda osoba posiadająca autorytet i poważanie w środowisku lokalnym. Z badań przedstawionych w opracowaniu wynika, że do najważniejszych umiejętności społecznych lidera istotnych w pracy z grupą zaliczyć należy przede wszystkim: umiejętność szybkiego i trafnego podejmowania decyzji, przekonywania innych do współpracy, podejmowania ryzyka, rozwiązywania konfliktów, inspirowania do działania w sposób pozytywny, twórczy i dynamiczny, słuchania innych i próby ich rozumienia. Podsumowując prezentowane wyniki badań, można sformułować wniosek, że najskuteczniejszym będzie ten lider, którego charakteryzuje demokratyczny styl kierowania. Jest to osoba współpracująca z innymi członkami grupy, zasięgająca ich opinii przy formułowaniu zadań, konsultująca ich podział i celowość. Preferuje pracę zespołową, stara się eliminować ewentualne bariery utrudniające komunikację w grupie. Stara się

budować dobrą atmosferę w podległym mu zespole, a jego kontakty z podwładnymi są partnerskie.

Przedsiębiorczość zespołowa na obszarach wiejskich ma wprawdzie wieloletnią tradycję, jednak to współcześnie następuje jej intensywny rozwój. Autorzy są zdania, iż przyszłość przedsiębiorczości zespołowej będzie się przejawiała w 3 obszarach kooperacji:

- pierwszy obszar – będzie to współpraca podejmowana przez podmioty głównie gospodarcze, ukierunkowana na poszerzenie możliwości rozwojowych, podnoszenie jakości produktu i rozszerzanie działalności na nowe rynki zbytu. Podstawowym przykładem są grupy producentów rolnych, spółdzielnie czy działania związane z tworzeniem produktów sieciowych w turystyce wiejskiej;
- drugi obszar kooperacji, to współdziałanie środowisk lokalnych, dla których podstawowym celem będzie rozwój i kultywowanie tożsamości lokalnej. W tę ideę wpisuje się działalność lokalnych grup działania i kół gospodyń wiejskich;
- trzeci – będzie połączeniem dwóch pierwszych, czyli połączeniem celów społecznych i ekonomicznych, a związany z ekonomią społeczną. Realizowany przez przedsiębiorstwa społeczne w różnorodnej formie spółdzielni socjalnych, fundacji, stowarzyszeń, spółek non-profit czy gospodarstw opiekuńczych.

Problem rozwoju przedsiębiorczości zespołowej jest ważny dla przyszłości polskiej wsi i rolnictwa. Wymaga wsparcia ze strony różnych dyscyplin naukowych, w tym w szczególności ekonomii, zarządzania, socjologii, psychologii i andragogiki rolniczej.



BIBLIOGRAFIA

- Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa: Krajowy Rejestr Kół Gospodyń Wiejskich, <https://krkgw.arimr.gov.pl/#> (dostęp: 20.04.2020).
- Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa: Rejestr Grup Producentów Rolnych, <http://www.arimr.gov.pl> (dostęp: 10.04.2020).
- Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa: Sprawozdanie z działalności Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa za 2019, Warszawa 2020.
- Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa: Rejestr Grup Producentów Rolnych (zgodnie z art. 9 ust. 2 ustawy o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw z dnia 15 września 2000 r. »tekst jednolity: Dz.U. 2018, poz. 1026«, <http://www.arimr.gov.pl> (dostęp: 10.04.2020).
- Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa: Rejestr wstępnie uznanych grup producentów, uznanych organizacji producentów i ich zrzeszeń oraz ponadnarodowych organizacji producentów i ich zrzeszeń (zgodnie z art. 2b ustawy z dnia 19 grudnia 2003 r. o organizacji rynków owoców i warzyw oraz chmielu Dz.U. 2019, poz. 935), <http://www.arimr.gov.pl> (dostęp: 10.04.2020).
- Armstrong M.: *Leaderships: How To Be an Even Better Manager*. Kogan Page, London 1993.
- Aniołowo – wioska tematyczna, <http://www.naszeaniolowo.pl/?page=articles&cat=55> (dostęp 05.05.2020).
- Aronson E.: *Człowiek istota społeczna*. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Balińska A.: *Sieciowe produkty turystyczne jako przykład przedsiębiorczości na obszarach wiejskich*, [w:] *Turystyka i Rozwój Regionalny. Przedsiębiorczość – doświadczenia europejskie*, M. Ratajczak (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2018.
- Banasiak K.: *150 lat kół gospodyń wiejskich na ziemiach polskich*. Portal Izby Rolniczej Województwa Łódzkiego, www.izbarolnicza.lodz.pl (dostęp: 11.07.2019).
- Bański J., Chmieliński P., Czapiewski K., Mazur M., Szymańska M., Wilkin J.: *Przedsiębiorczość na wsi – współczesne wyzwania i koncepcja rozwoju*. Publikacja pokonferencyjna. Wydaw. Fundacji na Rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa, Warszawa 2015.
- Bartyś J.: *Kółka rolnicze w Królestwie Polskim*. Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza, Warszawa 1974.
- Bass M., [w:] Geryk M.: *Rola przywódcy a skuteczne zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu*, [w:] *Współczesna problematyka wybranych zagadnień prawnych i ekonomicznych*, M. Geryk, A. Pławska (red.). Wydaw. Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk 2016.
- Baumol W.J.: *Entrepreneurship, management and the Structure of Profit*. Wydaw. The MIT Press, Cambridge, 1993.
- 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, maszynopis.
- Bednarczyk M.: *Przedsiębiorczość w turystyce. Zasady i praktyka*. Wydaw. CeDeWu.pl, Warszawa 2010.
- Betlej J.: *Zarys rozwoju spółdzielczości wiejskiej*. Wydaw. Towarzystwo Wolnej Wszechnicy Polskiej, Warszawa 1974.

- Białasiewicz M.: Przedsiębiorczość – pożądana kompetencja. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania* 2008, nr 1, s. 7–16.
- Biejat M., Wójcikowska K.: O roli tradycji we współczesnej działalności Kół Gospodyń Wiejskich. *Wieś i Rolnictwo* 2015, nr 1.2(166.2), s. 97–109.
- Bieniok H.: Inteligencja emocjonalna jako czynnik sukcesu menedżera oraz kluczowe wyzwania dydaktyczne na studiach ekonomicznych, [w:] *Kierunki studiów ekonomicznych – nowe uwarunkowania i wyzwania*, L. Żabiński, S. Smyczek (red.). Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- Bieniok H.: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Metody zarządzania. Skrypty uczelniane*, Katowice 1999.
- Bieniok H.: Przedsiębiorczość i innowacyjność źródłem sukcesu osobistego i firmy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* 2016, nr 278, s. 157–169.
- Bieńkowski A.: Koła Gospodyń Wiejskich – wczoraj i dziś. *Biuletyn informacyjny Koła Gospodyń Wiejskich. Trendy Narzędzia Kierunki* 2019, nr 2, s. 3–5.
- Bławat F.: *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*. Gdańskie Wydaw. Naukowe, Gdańsk 2003.
- Bogdanienko J., Haffer M., Popławski W.: *Innowacyjność przedsiębiorstw*. Wydaw. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.
- Bogusz M., Filas S., Domagalska-Grędyś M., Leśniak L., Markiewski K., Nowak P., Piotrowska A., Puchała J.: *Marketing zintegrowanego, sieciowego produktu turystyki wiejskiej w ramach działań PROW 2007–2013. Poradnik dla lokalnych grup działania*. Wydaw. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie, Kraków 2011.
- Bogusz M., Tomaszewski M.: *Sieciowe produkty turystyki wiejskiej jako przykład innowacji na obszarach wiejskich*, [w:] *Sieci współpracy w turystyce wiejskiej, stan obecny i nowe wyzwania*, J. Wojciechowska (red.). Wydaw. Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie Oddział w Krakowie, Kraków – Łódź 2017.
- Bogusz M.: *Zarządzanie produktami turystycznymi na przykładzie lokalnych grup działania*, [w:] *Turystyka i Rozwój Regionalny. Ekonomiczno-społeczne determinanty rozwoju regionów*, A. J. Parzonko (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2019.
- Boguta W., Gumkowski Z., Martynowski M.: *Podniesienie konkurencyjności gospodarstw rolnych poprzez zrzeszanie się rolników ze szczególnym uwzględnieniem formy spółdzielczej*. Wydaw. Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2012.
- Boguta W.: *Organizacja i funkcjonowanie grup producentów rolnych*. Wydaw. Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2008.
- Borowiecki R., Balcerek A.: *Rola lidera w kreowaniu zachowań rozwojowych przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji i globalizacji*, [w:] *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, F. Byłok, M. Harciarek (red.). Wydaw. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- Borowska A.: *Lokalne grupy działania czynnikiem stymulującym rozwój obszarów wiejskich w Polsce*. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia* 2009, nr 8(4), s. 13–22.
- Borowska A.: *Determinanty i bariery przedsiębiorczości kobiet w Polsce*. *Economics and Management* 2013, nr 3, s. 152–162.
- Braum P.: *Creating value to tourism products through tourism networks and clusters: Uncovering destination value chain*, *Conference on Global tourism growth: A challenge for SMEs. OECD and Korea International Tourism Conference*, Gwangju, Korea 2005.

- Brodziński Z.: Problemy partycypacji społecznej w lokalnych grupach działania (LGD). *Roczniki Naukowe SERiA* 2009, t. 11, z. 4, s. 43–46.
- Brown Ch., Thornton M.: How Entrepreneurship Theory Created Economics. *The Quarterly Journal of Austrian Economics* 2013, vol. 16, nr 4, s. 401–420.
- Brownsford K.: *Przyczynek do rozwoju kółek rolniczych*. Drukarnia Dziennika Poznańskiego, Poznań 1907.
- Caruso D.R., Salovey P.: *Inteligentny emocjonalnie menedżer*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.
- Ceglie G., Dini M.: *SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The experience of UNIDO*. United Nations Industrial Development Organization, Wiedeń 1999.
- Chmielewski M., Daab M., Rogalska E., Sochacka M.: *Rozwój rolnictwa społecznego w Europie na przykładzie gospodarstw opiekuńczych w wybranych krajach europejskich. Przykłady z Belgii (Flandria), Francji, Holandii, Niemiec, Norwegii, Wielkiej Brytanii i Włoch*. Raport przygotowany przez PCG Polska Sp. z o.o. na zlecenie Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2017.
- Chodkowska-Miszczuk J., Biegańska J., Grzelak-Kostulska E.: Rola lidera w generowaniu kapitału społecznego – studium przypadku gmina Jezewo. *Studia Obszarów Wiejskich* 2017, t. 46, s. 41–55.
- Churchil N.C.: V.L. Levis: *The Five Stages of Small Business Growth*, [w:] *The Entrepreneurial Venture*, Readings selected by W.A. Sahlman, H.H. Stevenson, Harvard Business School Publications, Boston 1992.
- Ciekawe Podlasie i okolice: Szlak Rękodzieła Ludowego Podlasia, http://www.ciekawepodlasie.pl/szlaki_podlasia/2,Szlak_Rekodziela_Ludowego_Podlasia.htm (dostęp: 05.05.2020).
- Czakon W.: *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Czapiewska G.: Wioski tematyczne w procesie odnowy wsi pomorskich. *Studia Obszarów Wiejskich* 2018, t. 49, s. 155–171.
- Czapple – Wioska Piasku i Kamienia, <http://czapple.info/> (dostęp: 05.05.2020).
- Czechowski J.: *Wychowanie do przedsiębiorczości*, [w:] *Ekonomia społeczna i przedsiębiorczość*. Innowacje – środowisko, M. Czyżewska, J. Pach, K. Sala (red.). Wydaw. CeDeWu, Warszawa 2020.
- Departament Rozwoju Obszarów Wiejskich Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi: *Poradnik dla Lokalnych Grup Działania w zakresie opracowania Lokalnych Strategii Rozwoju na lata 2014–2020*, wyd. 3, https://prow.slaskie.pl/dokument/poradnik_opracowania_lsr (dostęp: 27.02.2019).
- Ditrich B.: *Historia kół gospodyń wiejskich*. Pomorski Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Lubaniu, <http://podr.pl/doradztwo/historia-kol-gospodyn-wiejskich/> (dostęp: 05.04.2020).
- Dmochowski J.: *O kółkach i spółkach rolniczych*. Skład Główny w Księgarni E. Wende i Sp., Warszawa 1907.
- Domagalska-Grędys M.: *Rozwój gospodarstw rolnych poprzez działania grupowe producentów*. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rolniczego im. Hugona Kołłątaja w Krakowie* 2012, nr 363.
- Drozdowski G.: *Przedsiębiorczość w świetle współczesnych koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim*. *Prace Instytutu Prawa i Administracji PWSZ w Sulechowie* 2006, nr 2(224), s. 223–229.
- Drucker P.F.: *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Państwowe Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 1992.

- Drucker P.F.: Natchnienie i fart – czyli innowacja i przedsiębiorczość. Wydaw. Studio Emka, Warszawa 2004.
- Dziennik Urzędowy Wspólnot Europejskich, Rozporządzenie nr 25 w sprawie finansowania wspólnej polityki rolnej, Dz.U. W.E. 1962, nr 30.
- Dźwigol-Barosz M.: Rola inteligencji emocjonalnej lidera biznesu. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie 2015, z. 83, s. 143–152.
- Fedyszak-Radziejowska B.: Liderzy i ich organizacje w rozwoju społeczno-gospodarczym wsi, [w:] Przedsiębiorczość wiejska w Polsce i krajach Unii Europejskiej, M. Kłodziński, B. Fedyszak-Radziejowska (red.). Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN, Warszawa 2002.
- Frenkel I.: Ludność wiejska, [w:] Polska wieś 2018. Raport o stanie wsi, J. Wilkin, I. Nurzyńska (red.). Wydaw. Naukowe Scholar, Warszawa 2018.
- Fujishin R.: Discovering the leader within: Running small groups effectively. CA: Acada Books, San Francisco, 1997.
- Gach D., Pietruszka-Ortyl A.: Przywództwo i style kierowania, [w:] Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, A. Potocki (red.). Wydaw. Difin, Warszawa 2005.
- Geryk M.: Rola przywódcy a skuteczne zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu, [w:] Współczesna problematyka wybranych zagadnień prawnych i ekonomicznych, M. Geryk, A. Pławska (red.). Wydaw. Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk 2016
- Glinka B., Gudkova S.: Przedsiębiorczość. Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Gładkowski K.J., Kiełtyka M.: Klaster – forma prawna i korzyści dla firmy przystępującej do klastra. Infor: księgowość firm, <https://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/748334,Klaster-forma-prawna-i-korzysci-dla-firmy-przystepujacej-do-klustra.html> (dostęp: 26.02.2020).
- Goleman D.: Inteligencja emocjonalna. Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997.
- Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Groes T., Nude W.A.: Entrepreneurship and Human Development: A Capability Approach. Journal of Public Economics 1995, nr 3, s. 216–224.
- Gruszecki T.: Przedsiębiorca w teorii ekonomii. Wydaw. CEDOR, Warszawa 1994.
- Grzebisz-Nowicka Z.: Działalność organizacji Kół Gospodyń Wiejskich na rzecz kobiet i ich rodzin, [w:] Kobieta wiejska w Polsce: rodzina, praca, gospodarstwo, J. Sawicka (red.). Wydaw. Jadran, Warszawa 1995.
- Halamska M.: Doświadczenia dwóch edycji programu LEADER w Portugalii. Wieś i Rolnictwo 2005, nr 4, s. 47–56.
- Harris D., Martinez J.I, Ward J.L.: Is Strategy Different for the Family-owned Business? Family Business Review 1994, vol. 7, s. 159–174.
- Hoffmann R., Jefimowicz H.: Wpływ inicjatyw Lokalnych Grup Działania na rozwój społeczno-gospodarczy obszarów wiejskich w województwie wielkopolskim. Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna 2014, nr 26, s. 149–158.
- Hybel J., Kożuch A., Łęczycki K.: Vademecum dla liderów i przedsiębiorców wiejskich. Wydaw. Krajowy Związek Rolników, Kółek i Organizacji Rolniczych, Warszawa 2001.
- Iwańska M., Bieńkowska W., Roman M.: Sieci partnerskiej współpracy na obszarach wiejskich. Wydaw. FAPA, Warszawa 2010.
- Jalinik M.: Uwarunkowania i czynniki rozwoju turystyki wiejskiej w północno-wschodnich województwach Polski, [w:] Turystyka w rozwoju obszarów wiejskich, I. Sikorska-Wolak (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2007

- Jalinik M.: Zarządzanie turystyką na obszarach przyrodniczo cennych. Zeszyty Naukowe. Turystyka i Rekreacja 2016, nr 17(1), 227–238.
- Jaremczuk K.: Przedsiębiorczość w procesie przemian strukturalnych w Europie Środkowo-Wschodniej. Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Rzeszów 1999.
- Kaczor-Pańków G.: Psychologiczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości, [w:] Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich. W stronę wsi wielofunkcyjnej, K. Duczkowska-Małyś (red.). Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN, Warszawa 1993.
- Kania J., Vinohradnik K., Legutko S.: Treści i metody w programach edukacji liderów społeczności wiejskich, [w:] Kształcenie liderów społeczności wiejskich. Materiały konferencyjne. Fundusz Współpracy – Program AGROLINIA 2000 i FAPA, Warszawa 1997.
- Kapuścińska M.: Przedsiębiorczość społeczna na obszarach wiejskich. Warmińsko-Mazurski ODR, Olsztyn 2018.
- Karwat-Woźniak B.: Przeobrażenia w cechach społeczno-demograficznych kierowników rodzinnych gospodarstw rolnych w Polsce w warunkach nasilającej się konkurencji w świetle badań terenowych, [w:] Cechy społeczno-demograficzne i aktywność ekonomiczna kierowników gospodarstw rolnych. Instytut Ekonomiki, Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej PIB, Warszawa 2013, nr 84.
- Kirzner I.: Konkurencja i przedsiębiorczość. Wydaw. Fijorr Publishing, Warszawa 2010.
- Kirzner I.M.: Pomędzy Misesem a Keynesem – wywiad z Izraelem M. Kirznerem, tłum. J. Lewiński, J. Bohuszewicz, S. Kwiatkowski. The Austrian Economics Newsletter 1997, vol. 17, nr 1.
- Kłoczko-Gajewska A.: Działalność wiosek tematycznych w Polsce i wstępna analiza jej efektów. Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich 2015, nr 102(3), s. 104–111.
- Kłodziński M.: Aktywizacja społeczno-gospodarcza gmin wiejskich i małych miast. Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN, Warszawa 2006.
- Kordos J.: Pomiar i wykorzystanie innowacji. Czwarte wydanie Podręcznika Oslo. „Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician 2019, vol. 64, nr 4, s. 85–88.
- Kostera M., Kownacki S.: Kierowanie zachowaniami organizacji, [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka, A.K. Koźmiński (red.). Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Kotala A.: Psychospołeczne aspekty i determinanty rozwoju przedsiębiorczości wiejskich środowisk lokalnych, [w:] Przedsiębiorczość i marketing szansą rozwoju obszarów wiejskich, S. Urban (red.). Wydaw. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Kotarbiński T.: Traktat o dobrej robocie. Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków 1963.
- Kozielski R.: Biznes nowych możliwości. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- Kożuch A.: Spółdzielczość jako forma przedsiębiorczości zespołowej na obszarach wiejskich, [w:] Rola doradztwa rolniczego w rozwoju przedsiębiorczości zespołowej rolników, I. Sikorska-Wolak, K. Krzyżanowska (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2000.
- Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich: Baza Lokalnych Grup Działania 2014–2020, <http://ksow.pl/baza-lgd-2014-2020.html> (dostęp: 20.04.2020).
- Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich: Leader 2014–2020, <http://ksow.pl/pl/leader-2014-2020.html> (dostęp: 20.04.2020).
- Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich: Ocena funkcjonowania lokalnych grup działania realizujących lokalną strategię rozwoju w ramach PROW 2007–2013. Raport końcowy, <http://ksow.pl/analizy-i-ekspertyzy.html> (dostęp: 15.05.2020).

- Kraśnicka T.: Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej. Prace Naukowe. Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
- Krawczynszyn N.: Sieciowe produkty turystyczne jako przedmiot współpracy w euroregionach polsko-czeskich, [w:] Od autentyczności do komercji – o doświadczaniu w turystyce, S. Tanaś, J. Mokras-Grabowska (red.). Warsztaty z Geografii Turyzmu, t. 4, Wydaw. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Krawulski J.: Public Relations. Wydaw. Akademii Rolniczej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Krzyżanowska K., Trajer M.: Regionalne zróżnicowanie integracji producentów w sektorze owoców i warzyw. Roczniki Naukowe SERiA 2015, t. 17, z. 3, s. 217–224.
- Krzyżanowska K.: Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania innowacji w zespołowym działaniu w rolnictwie. Wydaw. SGGW, Warszawa 2016.
- Krzyżanowska K.: Przedsiębiorczość zespołowa rolników i jej uwarunkowania. Wydaw. SGGW, Warszawa 2003.
- Krzyżanowska K.: Psychologiczne i społeczne umiejętności lidera w procesie komunikowania się z grupą, [w:] O humanistyczny wymiar przedsiębiorczości wiejskiej, Z.J. Przychodzeń (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2000.
- Krzyżanowska K.: Rola lidera w funkcjonowaniu grupy producenckiej rolników, [w:] Doradztwo i komunikowanie w działalności przedsiębiorczej, Z.J. Przychodzeń, I. Sikorska-Wolak (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2002.
- Krzyżanowska K.: Sytuacja kobiet na obszarach wiejskich i ich udział w rynku pracy. Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych 2014, nr 1, s. 55–67.
- Kuc B.R., Moczydłowska J.M.: Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki. Wydaw. Difin, Warszawa 2009.
- Kuc B.R.: Od zarządzania do przywództwa. Wydaw. Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
- Kurczewska A.: Przedsiębiorczość. Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- Legutko-Kobus P.: Rola lidera lokalnego w rozwoju gminy. Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace 2011, nr 2, s. 117–135.
- Lemanowicz M.: Organizacje i grupy producentów szansą na poprawę konkurencyjności polskiego rolnictwa. Wydaw. SGGW, Warszawa 2005.
- Lewandowska-Gross M.: Szlak turystyczny „Barci kurpiowskich”, Nadleśnictwo Myszyniec, 2019, https://myszyniec.olsztyn.lasy.gov.pl/obiekty-edukacyjne/-/asset_publisher/1M8a/content/szlak-turystyczny-barci-kurpiowskich-/pop_up?_101_INSTANCE_1M8a_viewMode=print#.XrlcwEQzaDI (dostęp: 05.05.2020).
- Lichorowicz A.: Problematyka struktur agrarnych w ustawodawstwie Wspólnoty Europejskiej. Kantor Wydaw. „Zakamycze”, Kraków 1996.
- Lichtarski J.: Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Wydaw. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Lionberger L., [w:] I. Sikorska-Wolak: Dyfuzja innowacji rolniczych w wiejskiej społeczności lokalnej i jej społeczno-ekonomiczne uwarunkowania. Wydaw. SGGW, Warszawa 1993.
- Maciąg J.: Jakość sieciowego produktu turystycznego – definiowanie, wymiary i cechy jakości. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2015, nr 215, s. 40–56.
- Majkut R.: Przedsiębiorczość w świetle uwarunkowań interdyscyplinarnych. Wydaw. CeDeWu, Warszawa 2014.
- Makieła Z.: Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna. Region w warunkach konkurencji. Wydaw. C.H. Beck, Warszawa 2013.

- Marczakiewicz A., Markowicz Z., Stępiński J.: 130-lecie Kółek Rolniczych. Krótki zarys historii Kółek Rolniczych (1862–1992), Wydaw. KZRKiOR, Warszawa 1992.
- Marjański A.: Determinanty przedsiębiorczości rodzinnej, [w:] Firmy rodzinne – wyzwania współczesności, A. Marjański, M.R. Contreras Loera (red.). Wydaw. Społecznej Akademii Nauk, Łódź – Warszawa 2016.
- Matusiak K.B.: Przedsiębiorca i przedsiębiorczość w teorii ekonomii i innych naukach, https://onte.wsg.byd.pl/moodle2.0/file.php/1/pdf/przedsiębiorczosc/przedsiębiorca_tresc.pdf (dostęp: 26.05.2020).
- Mellor R.B., Coulton G., Chick A., Bifulco A., Mellor N., Fisher A.: Przedsiębiorczość. PWE, Warszawa 2011.
- Michałowski S.: Uwarunkowania pełnienia ról przywódczych w samorządzie terytorialnym, [w:] Przywództwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjne, S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska (red.). Wydaw. UMCS, Lublin 2008.
- Mikołajewska E., Mikołajewski D.: Informatyka afektywna w zastosowaniach cywilnych i wojskowych. Zeszyty Naukowe WSOWL 2013, nr 2(168), s. 171–184.
- Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi: Oś IV PROW 2007–2013 – Lokalne Grupy Działania i Lokalne Strategie Rozwoju, Warszawa 2009, s. 9, http://ksow.pl/fileadmin/user_upload/ksow.pl/pliki/ANALIZY_ekspertyzy/Lokalne_Grupy_Dzia%C5%82ania_i_Lokalne_Strategie_Rozwoju.pdf (dostęp: 01.10.2020).
- Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi: Program Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) na lata 2014–2020, <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/-program-rozwoju-obszarow-wiejskich-2014-2020-prow-2014-2020> (dostęp: 20.04.2020).
- Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi: Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS), <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/rozwoj-lokalny-kierowany-przez-spolecnosc-rlks> (dostęp: 15.05.2020).
- Misiak S.: Przedsiębiorczość kobiet i mężczyzn – uczestników projektów unijnych, [w:] Przedsiębiorczość w ośmiu odsłonach, J.E. Wasilczuk (red.). Wydaw. Politechniki Gdańskiej. Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk 2013.
- Moczydłowska J., Pacewicz I.: Przedsiębiorczość. Wydaw. Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2007.
- Moczydłowska J.: Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Wydaw. Naukowe „Śląsk” Sp. z o.o., Katowice 2006.
- Niebler A.: Report on Family Business in Europe. Committee on Industry, Research and Energy. A8-0223/2015.2015, z dnia 30.06.2015.
- Nosecka B.: Konkurencyjność zewnętrzna świeżych owoców i warzyw z Polski. Roczniki Naukowe SERiA 2014, t. 16, z. 4, s. 213–218.
- Nowakowska-Grunt J., Parzonko A.J., Kiełbasa B.: Determinants of managing networks of organizations in rural areas. Publishing Office of Faculty of Management Czestochowa University of Technology, Częstochowa 2016.
- OECD, Eurostat: Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, wyd. 3. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008.
- OECD: Oslo Manual 2018. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, 2018, <http://www.oecd.org/sti/inno/oslo-manual-2018-info.pdf> (dostęp: 26.05.2020).
- Ornarowicz U.: Menedżer XXI wieku. Definicja. Identyfikacja. Edukacja. Szkoła Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

- Pach J.: Główne stymulatory i bariery rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce, [w:] *Ekonomia społeczna i przedsiębiorczość. Innowacje – środowisko*, M. Czyżewska, J. Pach, K. Sala (red.). Wydaw. CeDeWu, Warszawa 2020.
- Pałka E.: Rola Lokalnych Grup Działania w rozwoju obszarów wiejskich. Przykład województwa świętokrzyskiego. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae* 2014, nr 3, s. 189–203.
- Parzonko A.J., Sieczko A.: Agricultural producer groups as manifestation of team entrepreneurship in Poland, [w:] *Rural development and entrepreneurship: production and co-operation in agriculture. 50th International Scientific Conference*, A. Auzina (red.). Latvia University of Life Sciences and Technologies, Jelgava, Latvia, 9–11 maj 2018.
- Parzonko A.J., Sieczko A.: Przedsiębiorczość pozarolnicza na obszarach wiejskich w województwie mazowieckim. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego* 2017, nr 1, s. 45–55.
- Parzonko A.J., Sieczko A.: Rola samorządów w rozwoju przedsiębiorczości, [w:] *Społeczno-ekonomiczne wymiary współczesnej samorządności*, E. Jaska, T. Skoczek (red.). Wydaw. Muzeum Cytadeli Warszawskiej, Warszawa 2018.
- Parzonko A.J., Sieczko A.: The innovative forms of rural entrepreneurship: care farms. *Social Sciences* 2015, vol. 90, nr 4, s. 44–54.
- Parzonko A.J., Werenowska A.: Czynniki wpływające na powstanie i funkcjonowanie grup producentów rolnych, [w:] *Sposoby współpracy doradców z rolnikami zorganizowanymi w grupy producentów rolnych*, A.J. Parzonko (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2008.
- Parzonko A.J.: Rola lidera w rozwoju grup producentów rolnych, [w:] *Rozwój przedsiębiorczości i zespołowej działalności gospodarczej w rolnictwie w świetle integracji z Unią Europejską*, S. Zawisza (red.), Wydaw. Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2009.
- Parzonko A.J.: Contemporary Importance of Leadership in the Concept of Collective Entrepreneurship in Agriculture, [w:] *SMEs' Management In the 21st Century – Challenges and Solutions*, C.B. Illés (red.). Publishing Section of the Faculty of Management Częstochowa University of Technology, Częstochowa 2012.
- Parzonko A.J.: Funkcjonowanie obszarów wiejskich w warunkach depopulacji, [w:] *Budowanie konkurencyjności obszarów wiejskich*, K. Krzyżanowska (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2013.
- Parzonko A.J.: Problematyka doradztwa rolniczego i grup producenckich w literaturze, [w:] *Sposoby współpracy doradców z rolnikami zorganizowanymi w grupy producentów rolnych*, A.J. Parzonko (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2008.
- Parzonko A.J.: Rola doradztwa w rozwoju rolniczych grup producenckich. Wydaw. SGGW, Warszawa 2006.
- Parzonko A.J.: Rola doradztwa w upowszechnianiu rozwiązań innowacyjnych w turystyce wiejskiej, [w:] *Innowacje w rozwoju turystyki*, K. Nuszkiewicz, M. Roman (red.). Wydaw. Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. Jadwigi Dziubińskiej, Gołdkowo 2014.
- Parzonko A.J.: Role of leadership in development of group enterprise, [w:] *Proceedings of the International Conference on Management of Human Resources 2012: Management – Leadership – Strategy – Competitiveness: Gödöllő, Hungary, 14–15 June 2012*, vol. 1, Gödöllő 2012.
- Piasecki B.: *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*. Wydaw. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.

- Piecuch T.: *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*. Wydaw. C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Pietrasiański Z.: *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*. Polskie Wydaw. Naukowe, Warszawa 1971.
- Pilichowski A.: Grupy producentów w rolnictwie. Refleksja socjologiczna. *Więś i Rolnictwo* 2018, nr 1(178), s. 97–122.
- Piotrowski W., Koźmiński A.K.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Podedworna H.: *Polscy farmerzy: cele i strategie działania, [w:] Węzłowe kwestie społeczne wsi polskiej u progu XXI wieku*, K. Górlacha, A.M. Pryć (red.). Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000.
- Podgórska J.: *Kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość*. PARP, Białystok 2013.
- Polska Organizacja Turystyczna: *sieciowy produkt turystyczny, Słownik*, <https://www.pot.gov.pl/pl/fundusze-ue/sloownik/sieciowy-produkt-turystyczny> (dostęp: 09.07.2013).
- Polska Organizacja Turystyczna: *Szlak oscypkowy*, <https://www.polska.travel/pl/poznaj-atrakcje-i-zabytki/kulinary/szlak-oscypkowy> (dostęp: 05.05.2020).
- Pomykański A.: *Innowacje*. Wydaw. Politechnika Łódzka, Łódź 1997.
- Porter M.: *Porter o konkurencji*. Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”: *Koła gospodyń wiejskich nie tylko od kuchni. Raport z badania*, Warszawa 2014, s. 11.
- Przychodzeń Z.J.: *Karol Brzostowski jako twórca Rzeczypospolitej Sztabińskiej. Z kart historii wsi i postępu w rolnictwie, z. I*, Wydaw. SGGW-AR, Warszawa 1984.
- Przychodzeń Z.J.: *Zarys innowatyki rolniczej*. PWRiL, Warszawa 1991.
- Psyk-Piotrowska E.: *Raport z realizacji badań modułu III: Kobiety wiejskie na rynku pracy. Diagnoza, uwarunkowania, perspektywy, projektu: „Diagnoza sytuacji społeczno-zawodowej kobiet wiejskich w Polsce”, SPO RZL 1.6 (b) realizowanego przez Polskie Towarzystwo Polityki Społecznej we współpracy z Ministerstwem Pracy i Polityki Społecznej – finansowany ze środków EFS*.
- Puchała J., Kotala A., Leśniak L.: *Rola i znaczenie Lokalnych Grup Działania w rozwoju obszarów wiejskich w Polsce*, <http://www.razemdlaradomki.pl/dok/artukul.pdf> (dostęp: 26.02.2020).
- Rapacz A., Gryszel P.: *Partnerstwo w tworzeniu turystycznego produktu terytorialnego na przykładzie Sudetów*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 569. *Ekonomiczne Problemy Usług* 2010, nr 56, s. 293–304.
- Rapacz A., Jaremen D.E., Gryszel P.: *Dolina pałaców i ogrodów jako przejaw współpracy na rynku turystycznym*. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia* 2010, nr 9(4), s. 413–421.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A.: *Podstawy zarządzania*. Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Robbins S.P.: *Zachowania w organizacji*. Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Rokita J.: *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Polskie Wydaw. Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1308/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólną organizację rynków produktów rolnych oraz uchylające rozporządzenia Rady (EWG) nr 922/72, (EWG) nr 234/79, (WE) nr 1037/2001 i (WE) nr 1234/2007, L 347/738, 20.12.2013.

- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1308/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiające wspólną organizację rynków produktów rolnych oraz uchylające rozporządzenia Rady (EWG) nr 922/72, (EWG) nr 234/79, (WE) nr 1037/2001 i (WE) nr 1234/2007, L 347/738, 20.12.2013.
- Rozporządzenie Rady (EWG) nr 1360/78 z dnia 19 czerwca 1978 r. w sprawie grup producentów i ich związków, Dz.U. W.E. 1978, nr L/166.
- Rupik K.: Efektywność planowania marketingowego organizacji sieciowych. *Badania Operacyjne i Decyzje* 2008, nr 3, s. 53–69.
- Sadura P., Murawska K., Włodarczyk Z.: *Wies w Polsce 2017: diagnoza i prognoza. Raport z badania – pełna wersja*. Fundacja Wspomagania Wsi, Warszawa 2017.
- Sady S.: *Formy przedsiębiorczości społecznej. Korzyści i szanse*. Wydaw. Stowarzyszenie Odnowy Obszarów Wiejskich „Wies i Europa”, Kraków 2011.
- Sąddecka Organizacja Turystyczna: *Małopolska wieś pachnąca ziołami*, http://www.sot.org.pl/index.php?p=1_9_Ma-opolska-wie-pachn-ca-zio-ami (dostęp: 05.04.2020).
- Scharnhorst A.: *Complex Networks and the Web: Insights From Nonlinear Physics*. JCMC 2003, vol. 8, nr 4, <https://academic.oup.com/jcmc/article/8/4/JCMC845/4584287> (dostęp: 05.05.2020).
- Schumpeter J. A.: *Teoria rozwoju gospodarczego*. Polskie Wydaw. Naukowe, Warszawa 1960.
- Shane S.: *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*. *International Small Business Journal* 2004, nr 22(2), s. 206–209.
- Sieczko A., Parzonko A.J.: *Creating non-agricultural jobs in rural areas in Poland*. *Zbërník Naukovih Prac' Umans'kogo Nacëonal'nogo Unëversitetu Sadëvniçtva* 2015, nr 87(2), s. 140–148.
- Sieczko A.: *Mazowieckie produkty lokalne jako potencjał budowy sieciowego produktu markowego turystyki wiejskiej*. *Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica* 2011, nr 288(64), s. 185–192.
- Sikora J., Uziębło A.: *Innowacja w przedsiębiorstwie – próba zdefiniowania*. *Zarządzanie i Finanse* 2013, t. 2, nr 2, s. 351–376.
- Sikorska-Wolak I., Krzyżanowska K., Parzonko A. J.: *Doradztwo w zmieniającej się sytuacji społeczno-ekonomicznej obszarów wiejskich*. Wydaw. SGGW, Warszawa 2014.
- Sikorska-Wolak I., Krzyżanowska K.: *Wybrane psychologiczne i socjologiczne aspekty przedsiębiorczości wiejskiej*. *Zeszyty Naukowe SGGW. Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej* 2002, nr 46, s. 15–28.
- Sikorska-Wolak I.: *Innowacje i przedsiębiorczość w wymiarze ekonomicznym, psychologicznym i edukacyjnym, [w:] O humanistyczny wymiar przedsiębiorczości wiejskiej, Z.J. Przychodzeń (red.)*. Wydaw. SGGW, Warszawa 2000.
- Sikorska-Wolak I.: *Ogólne prawidłowości procesu przyswajania innowacji, [w:] Zagadnienia doradztwa rolniczego*. Wydaw. SGGW, Warszawa 1998.
- Socińska J.: *Klasy jako czynnik zrównoważonego rozwoju na obszarach wiejskich*. *Journal of Agribusiness and Rural Development* 2012, nr 3(25), s. 251–259.
- Stach R.: *Skuteczność kierowania innymi – menedżer, lider, [w:] Szkoła liderów społeczności wiejskiej, cz. I. Psychologiczne przesłanki efektywnego działania, R. Stach, L. Górniak (red.)*. Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie w Poznaniu, Kraków 1997.
- Standardy funkcjonowania „wioski tematycznej”, <http://wioskitematyczne.pl/standardy-funkcjonowania-wioski-tematycznej/> (dostęp: 02.05.2020).

- Starosta P.: Między liderem a zmianą. Wydaw. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2010, www.mpips.gov.pl (dostęp: 26.08.2019).
- Stępnik K.: Innowacyjność w wiejskich przedsiębiorstwach. *Przedsiębiorczość Wiejska* 2019, nr 1, s. 17–19.
- Stępnik K.: Przedsiębiorstwa społeczne na obszarach wiejskich. *Przedsiębiorczość wiejska* 2019, nr 1, s. 14–16.
- Stokłosińska D.: Pojęcie, rola i cechy lidera społeczności lokalnej, https://www.academia.edu/26538828/Poj%C4%99cie_rola_i_cechy_lidera_spo%C5%82eczno%C5%9Bci_lokalnej (dostęp: 08.01.2020).
- Stolarska D.: Umiejętności wywierania wpływu na ludzi jako kluczowa kompetencja współczesnego menedżera i przywódcy – studium teoretyczno-empiryczne. *Economy and Management* 2012, nr 3, s. 182–196.
- Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowsza”, <http://zascianekmazowsza.pl/> (dostęp: 17.08.2020).
- Strelau J.: Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna, t. 2. GWP, Gdańsk 2012.
- Strus W., Ciecuch J.: Poza wielką piątką – przegląd nowych modeli struktury osobowości. *Polskie Forum Psychologiczne* 2014, t. 19, nr 1, s. 17–49.
- Suchoń A.: Grupy i organizacje producentów rolnych wobec wyzwań Wspólnej Polityki Rolnej 2014–2020. *Studia Iuridica Agraria* 2015, t. 13, s. 133–150.
- Sułkowski Ł., Marjański A.: Firmy rodzinne – jak odnieść sukces w sztafecie pokoleń. Wydaw. Poltext, Warszawa 2011.
- Szaban J.M.: Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy. Wydaw. Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Szepelska A.: Przedsiębiorczość kobiet szansą na rozwój obszarów wiejskich. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie* 2014, nr 62, s. 147–157.
- Szmidt K.J.: Trening kreatywności. Wydaw. Helion, Gliwice 2008.
- Ściborek Z. [w:] R. Borowiecki, A. Balcerek: Rola lidera w kreowaniu zachowań rozwojowych przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji i globalizacji, [w:] Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, F. Bylok, M. Harciarek (red.). Wydaw. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- Świątokrzyska Kuźnia Smaków, <https://swietokrzyskakuzniasmakow.pl/> (dostęp: 05.05.2020).
- Trajer M., Trajer A.M.: Grupy producentów rolnych jako forma przedsiębiorczości zespołowej rolników, [w:] Turystyka i Rozwój Regionalny. Ekonomiczne determinanty rozwoju regionalnego, I. Kowalska (red.), Wydaw. SGGW, Warszawa 2015.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw, Dz.U. 2000, nr 88, poz. 983.
- Ustawa z dnia 4 października 2018 r. o spółdzielniach rolników, Dz.U. 2018, poz. 2073.
- Ustawa z dnia 9 listopada 2018 r. o kołach gospodyń wiejskich, Dz.U. 2018, poz. 2212, z 2019, poz. 693.
- Wacięga S.: Przedsiębiorczość obywatelska w działalności wioski tematycznej. *Folia Pomerae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica* 2011, nr 288(64), s. 81–90.
- Weerawardena J., O’Cass A.: Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management* 2004, vol. 33, nr 5, s. 419–428.

- Wesołowska E.: Psychologiczny portret prywatnego przedsiębiorcy. Wydaw. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2003.
- Wiatrak A.P.: Przedsiębiorstwo, przedsiębiorca, przedsiębiorczość, [w:] Rola doradztwa w kreowaniu przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, A.P. Wiatrak (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 1996.
- Wioska Hobbitów, <http://www.wioskahobbitow.pl/o-nas/> (dostęp: 05.05.2020).
- Wioska Miodowa, http://wioska-miodowa.pl/cms/15316/o_nas (dostęp: 05.05.2020).
- Wojcieszak M., Zawadka J.: Poziom wsparcia LGD w perspektywie PROW 2007–2013 w ramach działania 413 – Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju, [w:] Turystyka i Rozwój Regionalny. Determinanty zrównoważonego rozwoju, A.J. Parzonko (red.), Wydaw. SGGW, Warszawa 2018.
- Wojcieszak-Zbierska M., Zawadka J.: Działania przedsiębiorcze kobiet na wsi na przykładzie KGW w powiecie gnieźnieńskim, [w:] Turystyka i Rozwój Regionalny. Ekonomiczno-społeczne determinanty rozwoju regionów, A.J. Parzonko (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2019.
- Wołoszyn J.: Zarządzanie szkołą rolniczą w warunkach gospodarki rynkowej. Wydaw. SGGW, Warszawa 2000.
- Woś A.: Podstawy agrobiznesu. Wydaw. Prywatnej Wyższej Szkoły Businessu i Administracji, Warszawa 1996.
- Woyach R.B.: Jak zostać przywódcą. Wydaw. CDN, Warszawa 1995.
- Zajko-Czochańska J.: Koła gospodyń wiejskich na łamach „Przyjaciółki” w początkach lat 60. XX wieku, [w:] Polityka i politycy w prasie XX i XXI wieku: prasa organizacji politycznych, M. Dajnowicz, A. Miodowski (red.). Wydaw. HUMANICA Instytutu Studiów Kobiety, s. 87, https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/8535/1/J_Zajko-Czochańska_Kola_gospodyn_wiejskich.pdf (dostęp: 08.04.2020).
- Zakrzewski B., Zakrzewska D., Brdulak J.: Przywództwo i jego rola w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa logistycznego – ujęcie teoretyczne. Logistyka 2014, nr 6, s. 11617–11629.
- Zawisza S.: Liderzy wiejskich społeczności lokalnych w procesie przemian wsi i rolnictwa, [w:] Doradztwo i komunikowanie w działalności przedsiębiorczej, Z.J. Przychodzeń, I. Sikorska-Wolak (red.). Wydaw. SGGW, Warszawa 2002.
- Zięba K.: Przedsiębiorczość. Wydaw. CeDeWu, Warszawa 2016.