

Ryszard Jurkowski

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

**WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA KADRAMI
W OŚRODKACH DORADZTWA**

*THE CHOSEN PROBLEMS OF MANAGING STAFFS
IN ADVISORY SERVICE*

Słowa kluczowe: ośrodek doradztwa rolniczego, gospodarka oparta na wiedzy, społeczeństwo wiedzy, programy kadrowe, orientacja na wyniki, kompetencje pracowników

Key words: agricultural advisory service, knowledge-based economy, society of the knowledge, personnel programs, orientation to results, competence of employee

Synopsis. W kontekście wdrażania strategii gospodarki opartej na wiedzy skupiono się na badaniu systemów gospodarowania kadrami w ośrodkach doradztwa rolniczego. Badano orientację programów kadrowych na wyniki, w tym uwzględniono zagadnienia kosztów programów kadrowych. W wyniku badań ustalono, że orientacja programów kadrowych ośrodków doradztwa rolniczego na wyniki osiąga wskaźnik zbliżony do przeciętnego, tj. średnio 66 punktów (w przedziale 20-100 punktów).

Wstęp

Harmonijny rozwój społeczno-gospodarczy społeczeństw i państw Unii Europejskiej oparto o realizację Strategii Lizbońskiej z 2000 roku, jej nowelizacji z 2005 roku [Szomburg 2006], w której podkreślano rolę społeczeństwa opartego na wiedzy, jako istotnego czynnika wspomagania konkurencyjności gospodarek europejskich.

Jednostki doradztwa rolniczego uczestniczą w realizowaniu europejskich strategii gospodarki opartej na wiedzy społeczeństwa, w szczególności przez realizowanie działań kształcenia ustawicznego. Kształcenie ustawiczne, pojmowane jako uczenie się przez całe życie ma przyczynić się do rozwoju Wspólnoty, jako społeczeństwa opartego na wiedzy, charakteryzującego się trwałym rozwojem gospodarczym, licznymi i lepszymi miejscami pracy oraz większą spójnością społeczną przy jednoczesnym zapewnieniu należytej ochrony środowiska naturalnego dla przyszłych pokoleń [Jurkowski 2009].

Metodyka badań

Uczestnikami badań byli pracownicy wojewódzkiego ośrodka doradztwa rolniczego. Celem głównym badań było ustalenie ukierunkowania systemów gospodarowania kadrami na wyniki. Działania badawcze prowadzono w zakresie celów i zadań ośrodków doradztwa rolniczego oraz ukierunkowania programów gospodarowania kadrami na wyniki. W badaniach wykorzystano analizę treści zawartych w przepisach prawa oraz w publikacjach dotyczących tematu. Do badań zastosowano także test orientacji programów gospodarowania kadrami na wyniki [Philips i in. 2003]. Test zawierał 20 pytań z 3 odpowiedziami do jednokrotnego wyboru przy każdym pytaniu. Odpowiedziom przypisywano punkty: 5 punktów w przypadku odpowiedzi najkorzystniejszej, 3 punkty za mniej korzystną i 1 punkt za odpowiedź najmniej korzystną. Uzyskany wynik mieścił się w przedziale 20-100 punktów. Ankietę skierowano do trzech ośrodków, jednak tylko 18,75% ośrodków wzięło udział w badaniach.

Przeprowadzone analizy

Ośrodki doradztwa rolniczego są samorządowymi wojewódzkimi osobami prawnymi. Są zatem organizacjami, tj. całościami złożonymi z części współdziałających ku powodzeniu całości [Kotarbiński 1982].

Na funkcjonowanie takiej organizacji składają się 4 podstawowe elementy [Kuc 2003]:

- cele (zadania) realizowane przez organizację i wynikające stąd konkretne działania,
- ludzie wraz z ich indywidualnymi i zbiorowymi dążeniami i wzorcami zachowania,
- wyposażenie materialno-techniczne i technologiczne (środki techniczne) oraz określone zasady posługiwania się nim,
- formalna struktura, czyli przyjęte zasady podziału zadań i odpowiedzialności za nie, władzy i związanej z nią odpowiedzialności i informacji.

Do głównych cech charakteryzujących organizację można zaliczyć [Kurnal 1967]:

- specjalizację, polegającą na wyraźnym rozgraniczeniu usprawnień i obowiązków związanych z poszczególnymi pozycjami (rolami), przy założeniu wysokiego szczebla specjalizacji funkcji, jak i kwalifikacji,
- hierarchię, polegającą na podporządkowaniu niższych szczebli wyższym, uprawnionym do kontrolowania i regulowania działalności tych pierwszych,
- formalizację, polegającą na regulowaniu zachowań pracowników, koordynowaniu ich działalności,
- profesjonalizację, polegającą na traktowaniu przez pracowników działalności jako zawodu i głównego nurtu kariery życiowej.

Trzon organizacji stanowią ludzie, realizujący jej cele i wykorzystujący jej wyposażenie. Istotny zatem będzie model gospodarowania ludźmi (kadrami).

Zadaniem jednostek doradztwa rolniczego jest prowadzenie doradztwa rolniczego obejmującego działania w zakresie: rolnictwa, rozwoju wsi, rynków rolnych oraz wiejskiego gospodarstwa domowego, mające na celu poprawę poziomu dochodów rolniczych oraz podnoszenie konkurencyjności rynkowej gospodarstw rolnych, wspieranie zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich, a także podnoszenie poziomu kwalifikacji zawodowych rolników i innych mieszkańców obszarów wiejskich [Ustawa o jednostkach... 2004]. W ramach działań jednostki prowadzą szkolenia dla rolników i innych mieszkańców obszarów wiejskich, prowadzą działalność informacyjną wspierającą rozwój produkcji rolniczej, prowadzą działalność w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych rolników i innych mieszkańców obszarów wiejskich, prowadzą analizy rynkowe i analizy funkcjonowania gospodarstw rolnych oraz prowadzą wiele innych działań. Wymienione działania ośrodki realizują nieodpłatnie. Mogą także wykonywać działania odpłatne. Do takich należą m.in. prowadzenie ksiąg rachunkowych i innej dokumentacji dla gospodarstw rolnych, działalność promocyjna gospodarstw rolnych, prowadzenie kursów kwalifikacyjnych w zawodach przydatnych w działalności rolniczej, organizacji targów i pokazów.

W badaniu ankietowym dotyczącym ukierunkowania programów gospodarowania kadrami na wyniki uzyskano średnio 66 punktów (w przedziale 20-100 punktów). Jednak ukierunkowanie poszczególnych programów na wyniki było różne.

W zakresie mierników efektywności, stosowanych do oceny funkcjonowania działów uzyskano średnio 4,33 punkty (na 5). Wskazywano, że stosuje się mierniki efektywności we wszystkich obszarach, przy tym w jednym z ośrodków stosuje się takie mierniki w około połowie obszarów. Ustalono, że główne decyzje dotyczące ośrodków zapadają zwykle z uwzględnieniem informacji z działu kadr, co pozwoliło na osiągnięcie 3 punktów (na 5).

W zakresie oceny rentowności inwestycji w programy gospodarowania kadrami uzyskano średnio 3 punkty. Jednak wynik został ustalony w wyniku rozproszenia odpowiedzi. Wskazywano zarówno, że oceny dokonuje się na podstawie intuicji i spostrzeżeń ścisłego kierownictwa i że wskutek obserwowania podwładnych przez kierowników, a także dzięki poprawie wydajności, oszczędności i jakości. Ustalono, że programy gospodarowania kadrami nie są poprzedzane metodami oceny projektowania i wdrażania tych programów, a metody te pojawiają się już po opracowaniu programu. W tym zakresie uzyskano średnio 2,33 punkty (na 5). Nowe programy nie zawsze są wdrażane przy posiadaniu metody ich pomiaru i oceny – uzyskano średnio 3 punkty (na 5).

Potwierdzono natomiast monitorowanie kosztów programów kadrowych, choć w jednym przypadku monitoringu takiego nie prowadzi się – tu uzyskano 3,67 punkty. Podobny wynik (3,67 punkty) uzyskano w przypadku pytania o obliczanie i monitorowanie kosztów nieobecności, rotacji i zwolnień chorobowych. Także w tym przypadku w jednym z ośrodków nie dokonuje się takich ustaleń. Ustalono, że wszystkie badane ośrodki zachowują obsadę personalną w razie recesji gospodarczej, chyba że recesja jest przewlekła, co dało średni wynik 3 punkty.

Nie uzyskano jednoznacznego wyniku w zakresie kosztów aktualnych i proponowanych świadczeń pracowniczych, pomimo, że uzyskano średni wynik 3 punkty. Spowodowane to było równomiernym wyborem każdej z 3 możliwych odpowiedzi, tj.: że koszt oblicza się regularnie, porównując z danymi krajowymi, branżowymi i lokalnymi, a także iż koszt ten szacowany jest od czasu do czasu, gdy koszty operacyjne wywołują troskę kierownictwa; jak również że koszt w ogóle nie jest obliczany poza obowiązkowymi sprawozdaniami finansowymi (kwartalnymi i rocznymi). Duże zróżnicowanie uzyskano w zakresie badania programów wynagradzania za wyniki (premie i inne bodźce płacowe). Uznano, że zasadniczym powodem tego stanu rzeczy jest fakt, że badane ośrodki stanowią państwowe osoby prawne, w których stosuje się świadczenia pracownicze regulowane przepisami prawa powszechnego, a ich koszt nie zależy od decyzji kierownictwa ośrodka. W szczególności minister właściwy ds. rozwoju wsi określa w drodze rozporządzenia warunki ustalania i wypłacania wynagrodzenia zasadniczego pracowników oraz innych składników uzasadnionych, zwłaszcza szczególnymi właściwościami lub warunkami wykonywanej pracy, kwalifikacjami zawodowymi pracowników. Wysokość składnika wynagrodzenia, którego przyznanie uwarunkowane będzie długością przepracowanego okresu nie może przekroczyć 20% wynagrodzenia zasadniczego i zależy od okresów przepracowanych przez pracownika. W szczególności może to dotyczyć nagrody jubileuszowej i jednorazowej odprawy pieniężnej przysługującej pracownikowi, którego stosunek pracy ustał w związku z przejściem na rentę z tytułu niezdolności do pracy lub na emeryturę [Rozporządzenie MRiRW... 2005].

Na pytanie o częstotliwość kontaktów kierownictwa ośrodka z kierownikiem działu kadr uzyskano wynik średni 3,67. Wskazywano, że kontakty te realizowane są w przypadkach, gdy zachodzi taka potrzeba. Ustalono przy tym, że kierownik tego działu podlega bezpośrednio szefowi ośrodka (uzyskano 5 punktów). Ustalono, że zaangażowanie kierowników innych komórek we wdrażanie programów kadrowych jest realizowane w niewielkim stopniu. Uzyskano 2,33 punkty, choć w jednym przypadku wskazano, że zaangażowanie innych kierowników jest znaczne, gdyż większość programów kadrowych realizuje się z udziałem kierowników komórek organizacyjnych. Niski wynik (2,33 punktów) uzyskano badając zaangażowanie pracowników działu kadr w pomiar i ocenę programów kadrowych. Jak wskazano wynika to stąd, że nie są określone lub tylko częściowo obowiązki pracowników w związku z pomiarem i oceną. Ponadto, że nie przeprowadza się lub przeprowadza sporadycznie szkolenia w tym zakresie.

Dobrze wypadają działania nakierowane na rozwój kompetencji pracowników (uzyskano 4,33 punkty). W celu poprawy lub zmiany organizacji są wdrażane rozmaite programy edukacyjne i szkoleniowe. Ustalono także zainteresowanie kierowników udziałem podwładnych w programach edukacyjnych (3,67 punkty), co przejawia się głównie przez wypytywanie o program i zachęcanie do wykorzystywania materiałów dydaktycznych, a rzadziej przez wymaganie stosowania zdobytej wiedzy w praktyce na stanowisku pracy. Niski wynik (2,33 punkty) uzyskano w zakresie dotyczącym programów zmierzających do poprawy produktywności, ograniczania kosztów i poprawy jakości życia zawodowego pracowników. Programy takie nie były w większości rozważane w jednostce.

Powszechnie informuje się o wynikach programów kadrowych (uzyskano 3,67 punkty na 5), wskazując że informację uzyskują także inne grupy niż kierownictwo. Wskazano także, że przy obecnej organizacji działu kadr i dominującym podejściu do wyników wpływ działu na ostateczny wynik finansowy urzędu nie jest możliwy do określenia albo można go oszacować, ale raczej dużym kosztem (uzyskano w tym zakresie 1,67 punkty).

Podsumowanie

Wdrażanie strategii gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa wiedzy wymaga wysokiej jakości kadr jednostek organizacyjnych uczestniczących w tych procesach. Przyjęto, że ze względu na cele i zadania, do takich jednostek należą ośrodki doradztwa rolniczego. Kształtują przestrzeń gospodarczą na obszarach wiejskich i realizują przedsięwzięcia z zakresu kształcenia ustawicznego wobec rolników i innych mieszkańców obszarów wiejskich. Jakość kadr tych ośrodków ma wpływ na tempo i zakres przemian na obszarach wiejskich. W wyniku badań ustalono, że orientacja programów kadrowych na wyniki osiągnęła wskaźnik w granicach przeciętnego. Na uwagę zasługuje to, że bezpośrednie metody oddziaływania na zachowania pracowników, w tym przez płace i świadczenia pracownicze nie są jednoznacznie skierowane na wyniki, co jest skutkiem państwowej regulacji prawnej w tym zakresie. Niepokój może budzić także niskie zaangażowanie kierowników komórek organizacyjnych w działalność innych obszarów, co może powodować utrzymywanie dużej formalizacji działania ośrodków.

Literatura

- Jurkowski R.** 2009: Polityka w dziedzinie edukacji i kształcenia ustawicznego. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing. *Zesz. Nauk. SGGW*, nr 2(51), t. II, s. 57-82.
- Kotarbiński T.** 1982: Traktat o dobrej robocie. Ossolineum, Wrocław.
- Kuc B.R.** 2003: Zarządzanie doskonale. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa, s. 32-33
- Kurnal J.** (red.) 1967: Twórcy naukowych podstaw organizacji. PWN, Warszawa.
- Philips J.J., Stone R.D., Philips P.P.** 2003: Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Human Factor, Kraków.
- Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 4 stycznia 2005 r. w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą pracownikom jednostek doradztwa rolniczego. Dz. U. nr 6 poz. 49.
- Strategia Lizbońska 2000: Droga do sukcesu zjednoczonej Europy. Departament Analiz Społecznych i Ekonomicznych Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej, s. 4.
- Szomburg I.** (red.) 2006: Polska i Unia wobec wyzwań globalizacji. Biała księga. Polskie Forum Strategii Lizbońskiej. Instytut Badań Nad Gospodarką Rynkową, Warszawa-Gdańsk, s. 23.
- Ustawa o jednostkach doradztwa rolniczego z dnia 22 października 2004 r. Dz. U. nr 251 poz. 2507, z późn. zm.

Summary

In the context of implementation strategies of the knowledge-based economy they concentrated on examining of systems managing frames at centres of the agricultural consulting. Orientations of personnel programs were being studied to results, in it issues of costs of personnel programs were considered. In the finding they established that the orientation of personnel programs of centres of the agricultural consulting to results was reaching the indicator in borders average i.e. on average 66 points (in period 20-100 points).

Adres do korespondencji:

dr Ryszard Jurkowski
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Katedra Polityki Europejskiej, Finansów Publicznych i Marketingu
ul. Nowoursynowska 166
02-787 Warszawa
tel. (22) 593 40 60
e-mail: ryszard_jurkowski@sggw.pl