

NANCY E. ADAMS ⁽¹⁾
University of New Hampshire
Durham - New Hampshire (USA)

PODSTAWOWE ZNACZENIE ZAKRESÓW OBOWIĄZKÓW W KIEROWANIU PRACĄ DORADCÓW ODR

1. Uwagi wstępne

Kamieniem węgielnym spraw personalnych, tzn. zarządzania i metod oceny jest zakres obowiązków pracownika na danym stanowisku. Betty Krakau⁽²⁾, w materiałach przygotowanych dla Krajowego Związku Banków Spółdzielczych, przedstawiła pięć przyczyn ważności stosowania zakresu obowiązków:

1. Ustalenie i wyrażenie oczekiwanych działań.
2. Zatrudnianie, wybór, wskazanie kierunku prac i szkolenia pracowników.
3. Porównanie relacji prac w obrębie instytucji.
4. Efektywne planowanie uzupełniania działań.
5. Formalna ocena realizacji pracy.

O ile znaczenie zakresu obowiązków jest zrozumiałe, to jego uaktualnianie często zostaje odkładane, z powodu codziennych problemów związanych z kierowaniem instytucją. To z kolei powoduje, że zarządzający napotyka na trudności przy zatrudnianiu nowych pracowników, kierowaniu nimi i ocenianiu.

ODR Częstochowa, kierowany przez dyr. Jacka Lupę, rozpoczął proces aktualizacji zakresu obowiązków specjalistów rejonowych, kierowników rejonowych i specjalistów wojewódzkich. Według dyrektora J.Lupy przeprowadzenie ponownej analizy zakresów, uwzględniającej zmiany organizacyjne, ma zasadniczy wpływ na powodzenie wprowadzenia nowego systemu ocen. Poproszono mnie,

-
- (1) Doradca rolny przebywający w ODR Częstochowa w ramach Polsko-Amerykańskiego Programu Doradztwa Rolniczego
(2) Betty Krakau, Human Resources Management, ADCI Cooperative Bank Development Project, Warszawa

abym wspólnie z zastępcą dyrektora Stanisławem Juchnikiem i Mariolą Filipczyk, specjalistką ds. metodyki, opracowała nowe zakresy, a także pomogła rozpocząć i ukierunkować dyskusję załogi.

Rozpoczęliśmy pracę od sprawdzenia poprzednich zakresów i planów pracy trzech stanowisk. Różniły się one znacznie zarówno treścią jak i stylem. Powodowało to trudności przy próbach ich porównania i próbie znalezienia wspólnych kryteriów. Z drugiej jednak strony pomimo różnych specjalności poszczególnych pracowników można było zauważyć podobieństwa wielu aspektów pracy. Tworzą one rdzeń zakresu obowiązków przedstawionych poniżej.

2. Zakres obowiązków kierownika rejonu:

● koordynacja, wspieranie, ocena działalności pracowników rejonowych, zapewnienie ciągłości owocnej pracy ODR Częstochowa poprzez kierowanie pracownikami, marketing, zarządzanie finansami i grupami doradców. Ponadto kierownicy rejonowi mają niektóre obowiązki dotyczące planowania.

Planowanie:

- opracowanie, realizacja i ocena planu pracy w koordynacji ze specjalistami wojewódzkimi,
- opracowanie i realizacja rocznego planu rozwoju.

Sprawy personalne:

- koordynacja opracowywania, realizacji i oceny planów pracy pracowników rejonowych,
- kierowanie okresową oceną pracy załogi w celu przyznawania premii, nagród itd., a także roczna, formalna ocena pracy doradców,
- sprawozdania z postępu prac każdego z pracowników, prowadzenie co dwa tygodnie spotkań według pisemnie przygotowanego planu,
- określanie indywidualnych planów doskonalenia zawodowego pracowników rejonu,
- rekrutacja nowych pracowników, przygotowanie opinii o zatrudnianych i zwalnianych pracownikach.

Sprawy finansowe:

- przygotowanie wytycznych do rocznego budżetu biura rejonowego oraz właściwa kontrola wydatków, w porozumieniu z głównym księgowym,
- utrzymywanie, nadzór własności i wyposażenia,
- przydzielanie ryczałtów, rozliczanie delegacji i ryczałtów, kontrola merytoryczna.

Marketing ODR:

- pisemny roczny plan propozycji rozwoju makretingu ODR w rejonie z uwzględnieniem kontaktu z publikatorami, klientami, decydentami oraz

ważnymi ludźmi rejonu; utrzymywanie właściwych technik tworzenia jednolitego obrazu ODR Częstochowa, np. przedstawiania się na początku rozmów telefonicznych, używania wizytówek, osobistych identyfikatorów podczas wystaw, papierów firmowych w korespondencji itd., w celu tworzenia jednolitego obrazu ODR Częstochowa,

- koordynacja realizacji planu pracy załogi po to, aby osiągnąć określone cele,
- pisanie miesięcznych artykułów do biuletynu ODR, upewniając się czy są one odpowiednie dla przewidywanego czytelnika,

Grupy doradcze - społeczne rady doradcze

- utworzenie i utrzymanie aktywnej, działającej rejonowej grup doradczej, która będzie pomagać określać potrzeby rejonu i popierać działania ODR,
- planowanie i prowadzenie spotkań rejonowych grup doradczych z włączeniem doradców.

3. Zakres obowiązków specjalisty wojewódzkiego:

- poprawa warunków ekonomicznych i socjalnych gospodarstw i przedsiębiorstw rolnych w województwie poprzez ukierunkowanie planowania i koordynację działań pracowników rejonowych.

Planowanie i realizacja:

- koordynacja spotkań okresowych rejonowych zespołów tematycznych w celu: określania kierunków działania, stwarzanie wewnętrznych możliwości dokształcania itd.,
- koordynacja opracowania, wdrażania i oceny rocznych planów pracy w oparciu o proces oceny potrzeb,
- przedkładanie sprawozdań miesięcznych opartych o cele planu pracy i inne wymagane sprawozdania,
- opracowywanie właściwych zaleceń produkcji rolnej do stosowania przez doradców rejonowych, rolników i innych zainteresowanych,
- przygotowanie, pisanie i drukowanie materiałów do użytku doradców podczas planowania szkoleń,
- pisanie miesięcznych artykułów do biuletynu ODR, upewniając się, czy są one odpowiednie dla przewidywanego czytelnika,
- pomoc przy zdobywaniu nowych współpracowników do programów ODR,
- wdrażanie stosowanych badań naukowych poprzez pokazy polowe i inne metody,
- przygotowanie propozycji grantów, które popierałyby ustalone cele,
- pomoc w rozwoju i prezentacji działań mających na celu dokształcanie pracowników rejonowych,
- opracowanie i wdrożenie rocznego planu samokształcenia zawodowego,

- rozwój i podtrzymywanie aktywnego kontaktu z instytucjami rolniczymi takimi jak stacje hodowli odmian, uczelnie, czy jednostki badawczo-rozwojowe w celu rozwoju misji edukacyjnej ODR,
- reakcja we właściwym czasie na potrzeby informacji i oczekiwaną pomoc dla pracowników rejonowych,
- rozwój i utrzymywanie współpracy ze społeczną grupą doradczą w celu zapewnienia pomocy przy planowaniu i popieraniu działań ODR.

4. Zakres obowiązków specjalisty rejonowego:

- poprawa ekonomicznej i społecznej sytuacji gospodarstw i przedsiębiorstw rejonu poprzez właściwy dobór programów;

ponadto, każdy doradca powinien specjalizować się w celu lepszego wykorzystania możliwości informacyjnych i edukacyjnych ODR Częstochowa.

Planowanie i realizacja:

- opracowanie, wdrażanie oraz ocena indywidualnego planu pracy uzgodnionego z kierownikiem rejonowym i specjalistą wojewódzkim,
- przygotowanie sprawozdań miesięcznych w oparciu o zatwierdzone cele planu pracy, a także przygotowywanie innych sprawozdań według potrzeb,
- opracowanie i wdrażanie rocznych planów rozwoju zawodowego,
- praca z grupą doradczą w celu utrzymywania jej aktywności oraz wspólnego ustalania priorytetów, promocja działania ODR itd.,
- reagowanie na potrzeby i informacje z terenu, udzielanie pomocy doradczej we właściwym czasie,
- promocja i marketing działań ODR poprzez publikatory, organizacje społeczne itd., zgodnie z rejonowym planem marketingu,
- rekrutowanie nowych klientów, odbiorców usług ODR,
- pomoc specjalistom według ich potrzeb, we wdrażaniu stosowanych badań rolniczych, łącznie z pokazami polowymi i we wdrażaniu grantów,
- dostarczanie informacji rolniczej w rejonie oraz pomoc innym pracownikom w prowadzonej specjalności,
- pisanie miesięcznych artykułów do biuletynu ODR upewniając się, czy są one odpowiednie dla przewidywanego czytelnika,
- utrzymywanie dobrych relacji z kolegami z pracy, administracją i klientami.

Marketing doradztwa i przygotowanie grantów są po raz pierwszy włączone do zakresu obowiązków doradcy. Uświadamiają one ważność tych tematów oraz współodpowiedzialność pracowników merytorycznych i administracji za osiągnięcia instytucji.

Zakresy obowiązków to nie tylko poszczególne punkty takie jak przedstawione powyżej. Większość formularzy zawiera jednak podobne zagadnienia obejmujące:

1. stanowisko,
2. siedziba/adres biura,
3. nazwisko/adres przełożonego,
4. ogólny zakres obowiązków,
5. podział obowiązków, z uwzględnieniem procentowego podziału czasu według poszczególnych kategorii,
6. sprawozdawczość dla przełożonych,
7. wykształcenie i wymagane doświadczenie,
8. wiedza, umiejętności,
9. wymagania dodatkowe.

Pełny zakres obowiązków dla kierownika rejonu może wyglądać następująco:

5. Pełny zakres obowiązków kierownika rejonu

Stanowisko: kierownik rejonu, Kłobuck

Siedziba biura: ODR Częstochowa; Kłobuck, ul. Harcerska 4,

Ogólne obowiązki:

koordynacja, wspieranie, ocena działalności pracowników rejonowych, zapewnienie ciągłości owocnej pracy ODR Częstochowa poprzez kierowanie pracownikami, marketing, zarządzanie finansami, kierowanie grupami doradców. Ponadto kierownicy rejonowi mają niektóre obowiązki dotyczące planowania.

Odpowiedzialność:

1. Kierownictwo i organizacja: 60%

sprawy personalne:

- koordynacja opracowywania, realizacji i oceny planów pracy pracowników rejonowych,
- kierowanie okresową oceną pracy załogi w celu przyznawania premii, nagród itd., a także roczna, formalna ocena pracy doradców,
- sprawozdania z postępu prac każdego z pracowników, prowadzenia co dwa tygodnie spotkań według pisemnie przygotowanego planu,

- określanie indywidualnych planów doskonalenia zawodowego pracowników rejonu,
- rekrutacja nowych pracowników, przygotowanie opinii o zatrudnianych i zwalnianych pracownikach.

Sprawy finansowe:

- przygotowanie wytycznych do rocznego budżetu biura rejonowego oraz właściwa kontrola wydatków, w porozumieniu z głównym księgowym,
- utrzymywanie, nadzór własności i wyposażenia,
- przydzielanie ryczałtów, rozliczanie delegacji i ryczałtów, kontrola merytoryczna.

Marketing ODR:

- pisemny roczny plan propozycji rozwoju marketingu ODR w rejonie z uwzględnieniem kontaktu z publikatorami, klientami, decydentami oraz ważnymi ludźmi rejonu; utrzymywanie właściwych technik tworzenia jednolitego obrazu ODR Częstochowa, np. przedstawiania się na początku rozmów telefonicznych, używania wizytówek, osobistych identyfikatorów podczas wystaw, papierów firmowych w korespondencji itd., w celu tworzenia jednolitego obrazu ODR Częstochowa,
- koordynacja realizacji planu pracy załogi po to, aby osiągnąć określone cele,
- pisanie miesięcznych artykułów do biuletynu ODR upewniając się, czy są one odpowiednie dla przewidywanego czytelnika.

Grupy doradcze - społeczne rady doradcze

- utworzenie i utrzymanie aktywnie działającej rejonowej grupy doradczej, która będzie pomagać określać potrzeby rejonu i popierać działania ODR,
- planowanie i prowadzenie spotkań rejonowych grup doradczych z włączeniem doradców.

2. Planowanie: 30%

- opracowanie, realizacja i ocena planu pracy w koordynacji ze specjalistami wojewódzkimi,

3. Rozwój zawodowy: 10%

- opracowanie i realizacja rocznego planu rozwoju.

Sprawozdawczość:

- składanie sprawozdań i wykonywanie poleceń przełożonego, tj. wicedyrektora,
- kierunek planowania działań jest ustalany we współpracy ze społecznymi radami doradczymi, specjalistami ODR i administracją,
- utrzymywanie efektywnej współpracy ze specjalistami ODR i administracją.

Wiedza, umiejętności, zdolności:

- umiejętność inicjowania, planowania, organizacji wdrażania, nauczania i oceny programów edukacyjnych,
- zdolność kierowania, nadzoru i przewodniczenia pracownikom rejonu,
- zdolność do znalezienia odpowiednich ludzi i umiejętność włączania ich do ustalania kierunków działania,
- umiejętność efektywnego uczestniczenia w pracach zespołowych,
- zdolność tworzenia efektywnej relacji ze współpracownikami, doradcami, lokalną społecznością, liderami i grupami klientów,
- znajomość różnych technik edukacyjnych dla grup i osób.
- umiejętność efektywnego komunikowania się ustnego, pisemnego, prezentacji i wykorzystywania tradycyjnych metod edukacyjnych, umiejętność obsługi urządzeń elektronicznych (komputerów, sprzętu audiowideo itd.),
- umiejętność wykorzystywania możliwości danej społeczności,
- chęć rozwoju, prowadzenia programów wielorejonowych, zgodnie z zapotrzebowaniem.

Wymagania dodatkowe (jeśli jest taka potrzeba):

Musi mieć możliwość korzystania ze środka transportu, aby móc podróżować zgodnie z wymaganiami zajmowanego stanowiska.