
ARTYKUŁY

BOGDAN M. WAWRZYŃIAK
*Akademia Techniczno-Rolnicza
w Bydgoszczy*

PRAGMATYKA SŁUŻBOWA DORADCY TERENOWEGO

Wstęp

Doradztwo w agrobiznesie jest w znaczeniu ogólnym usługą świadczoną przez jedną osobę (instytucję) dysponującą odpowiednią wiedzą i przygotowaniem na rzecz drugiej osoby (rolnika), która tej usługi potrzebuje. Jest to przy tym specyficzna usługa, która powinna być ujęta w odpowiednie ramy organizacyjne i przepisy prawne, z uwagi na konsekwencje często natury ekonomicznej (finansowej), powstające w wyniku udzielanej porady. Doradca bowiem nie ponosi bezpośredniej odpowiedzialności za usługę doradczą, ale oczywiście wpływa na rolnika poprzez przedstawianie mu różnych alternatywnych rozwiązań problemów. Od doradcy rolnik na ogół oczekuje jednoznacznej odpowiedzi dotyczącej sposobu rozwiązywania określonego problemu i ustalenia możliwości realizacji jego w konkretnej rzeczywistości danego gospodarstwa. Ponadto oczekuje pełnego serwisu informacji związanych z rynkiem, cenami, marketingiem, zaopatrzeniem itp., a przede wszystkim chce doradcy o odpowiednich kwalifikacjach merytorycznych i metodycznych, a więc oczekuje profesjonalizmu, a przy tym indywidualności w realizacji usług doradczych.

1. Pragmatyka służbowa doradcy

Pragmatyka służbowa obejmuje przepisy regulujące prawa i obowiązki związane z wykonywaniem czynności służbowych. W przypadku doradcy obejmuje więc kompleks spraw związanych z pracą zawodową, sytuującą doradcę w sy-

stemie zawodów rolniczych, określa miejsce w hierarchii służbowej, możliwości awansu w zawodzie i dalszego podnoszenia własnych kwalifikacji.

W stosunku do doradcy stosuje się prawa ogólne obowiązujące wszystkich pracowników państwowych i prawa szczegółowe, wynikające z charakteru wykonywanego zawodu. Jest rzeczą charakterystyczną, że zawód doradcy funkcjonujący w naszym kraju od ponad 130 lat, dopiero w 1960 r. doczekał się pierwszego zarządzenia (nr 173) Ministra Rolnictwa w sprawie zadań służby agronomicznej w zakresie podnoszenia produkcji rolniczej, a po trzech latach (1963) ukazały się podobne przepisy w sprawie powołania i ustalania zadań zootechników gromadzkich.

W miarę tego, jako dokonywano kolejnych reorganizacji, doprecyzowywano przepisy – gdyż obok zadań i obowiązków – wskazywano także na zasady wynagradzania, a nawet zakwaterowania (agronomówki).

Trudne warunki pracy terenowej nie znajdowały odbicia w wynagrodzeniach i w pozycji socjalno-bytowej służby doradczej. Przeciętna płaca w tych służbach była znacznie niższa niż w gospodarce narodowej (o ponad 1 tys. zł). Wynagrodzenie służby doradczej nie było ponadto należycie powiązane z poziomem wykształcenia i wynikami uzyskiwanymi w podnoszeniu kwalifikacji. Każda bowiem grupa zawodowa porównuje swój poziom życiowy osiągany za pośrednictwem pracy do bliźniaczych zawodów w tej samej sferze rolnictwa i agrobiżnesu. Z tej konfrontacji doradcy nie zawsze wychodzili obronną ręką.

Próbie usatysfakcjonowania służb doradczych podjęto także na przełomie lat 1981/82, a więc w momencie przekazania znacznej liczby gminnej służby rolnej do WOPR. Tutaj oprócz oczywistego wynagrodzenia zasadniczego wprowadzono różnego rodzaju dodatki, jak np. za staż pracy, trudną pracę terenową, ekwiwalent pieniężny za nie korzystanie z mieszkania służbowego, premie, nagrody, w tym nagrody jubileuszowe po 20, 25, 30 i dalszych latach pracy.

Raz zdobyte przywileje socjalne trudno było wyeliminować. W 1991 r. w momencie przekształcania WOPR na ODR nie wzrosła bynajmniej pula pieniędzy przeznaczona na wynagrodzenia, ale wręcz przeciwnie, zanotowano cięcia, co doprowadziło do rozstania się z wieloma wartościowymi doradcami. I dalsza polityka utrzymywania budżetowych środków finansowych na stałym poziomie zmuszała kierownictwa ODR do redukcji wydatków i poszukiwania innych źródeł dochodów.

Brak pragmatyki służbowej i huśtawka zasad wynagradzania tkwiła w tym, że funkcjonowanie służby doradczej nie miało i nie ma nadal umocowania ustawowego. Podejmowane w tym zakresie próby nie zostały zakończone wydaniem przez Sejm aktów prawnych.

Niezbyt jasno określona jest także misja doradców rozpatrywana w kategorii posłannictwa, a nie tylko czystego zawodu, która uzewnętrznia się wobec rzeszy rolników – producentów rolnych. Misja doradców to świadczenie szczególnego

rodzaju usług z jednoczesnym procesem uczestniczenia w codziennym życiu społeczności wiejskiej, gdzie splatają się i zazębiają wątki osobiste ze służbowymi, zadania wewnętrzne z tymi narzuconymi z zewnątrz, lokalne z globalnymi.

2. Stanowisko i warsztat pracy doradczej

Pragmatyka służbowa kadry doradczej niezbyt dokładnie określa pojęcie „stanowisko pracy”. Przez pojęcie „stanowisko pracy” rozumie się zwykle miejsce pracy, a także zespół urządzeń przydzielonych do obsługi, za pomocą których wykonywana jest określona praca. Na pojęcie stanowiska pracy składa się również rodzaj pracy lub zadania roboczego. Głównie jednak stanowisko pracy określa się poprzez funkcje zawodowe, które pozwalają kojarzyć przygotowanie zawodowe z powierzonymi obowiązkami służbowymi [Penc 1997].

Podstawowymi więc elementami charakteryzującymi stanowisko pracy są:

- funkcja, przez którą rozumiem rodzaj i treść zadania roboczego przydzielonego pracownikowi. Rozróżniam funkcje doradcze, innowacyjne, adaptacyjne, edukacyjne i agroconsultingowe;
- określona powierzchnia lub przestrzeń doradcza, która pozwala na wyodrębnienie rejonu pracy doradczej. Rejon może obejmować kilka sołectw, gminę lub większy obszar terytorialny terenów wiejskich;
- narzędzia i instrumenty pracy, za pomocą których wykonywana jest praca, począwszy od środków lokomocji, poprzez osobiste wyposażenie (notebook), a skończywszy na tradycyjnych instrumentach typu laska zootechniczna, urządzenie do badania kwasowości gleb, ewentualnie niektóre środki dydaktyczne (ulotki, afisze, broszury itp.).

Stanowisko pracy doradczej w podstawowym ogniwie, na obecnym etapie rozwoju agroconsultingu jest niezmiernie ubogie i nie spełnia kryteriów niezbędnych do wykonywania tego trudnego zawodu. Jeśli doradca dysponuje samochodem, to dostaje kilka złotych na tzw. kilometrówkę. Najczęściej ma utrudniony dostęp do komputera i internetu (są na ogół w rejonie lub powiecie), jego argumenty mają głównie charakter werbalny i wyrażają się w słownym przekonaniu rolnika do dokonania oczekiwanej zmiany.

Zależnie od charakteru pełnionej funkcji i wielkości rejonu rozróżnia się następujące stanowiska pracy doradczej:

- stałe – zlokalizowane w sposób trwały na tym samym miejscu (w tym samym budynku), o stałym rodzaju wyposażenia i jednakowych zadaniach doradczych przydzielonych do wykonania;
- zmienne – o zmiennych czynnikach określających charakter pracy doradczej, jak ewolucja zadań doradczych, pojawienie się nowych funkcji,

akcyjność w pracy na tle nowych okoliczności, np. wystawy rolnicze, konkursy, olimpiady, pokazy itp.;

- ruchome – których lokalizacja zmienia się w toku wykonywania pracy z powodu charakteru zadań doradczych [Griffin 1996].

Pracowników służby doradczej charakteryzuje działanie na terenie trzech jednocześnie rodzajów stanowisk pracy. Na ogół każdy pracownik ma przydzielone jakieś miejsce w biurze i własne biurko, a ponadto wyznaczony dzień w tygodniu na przyjmowanie interesantów. Można tę sytuację nazwać stałym miejscem pracy. Jednocześnie zadania w zależności od sezonu prac w rolnictwie i rytmu biologicznego ulegają częstym zmianom. Zmiany wynikają nie tylko z występowania pór roku, ale również z czynności podejmowanych nawet w tym samym dniu pracy.

Zmiany obejmują szeroką gamę i rodzaje wykonywanych czynności, a zatem wymagają odrębnych predyspozycji umysłowych, psychicznych i fizycznych. Mamy tutaj do czynienia ze zmiennym stanowiskiem pracy.

Porady fachowe bywają na ogół udzielane w konkretnym gospodarstwie rolnym, na polu, w obejściu gospodarskim. Czynnikiem stałym jest gospodarstwo rolne, a ruchomym – doradca, którego częstotliwość odwiedzin i porad uwarunkowana jest okolicznościami występowania danego zjawiska. Mówimy wtedy, że z punktu widzenia doradcy występuje ruchome stanowisko pracy.

Niewątpliwie pracownika służby doradczej zalicza się do grupy pracowników tzw. umysłowych z racji wykształcenia (na ogół wyższego) i rodzaju powierzanych obowiązków służbowych. Jednocześnie można by ich lokować w grupie pracowników sfery usług, ponieważ doradztwo to nic innego, jak specyficzna forma usług. Jest to intelektualne wspieranie producentów rolnych w ich niezmiernie ważnym okresie wybierania kierunków produkcji i transformacji gospodarczej na etapie integracji z Unią Europejską.

W doradztwie w agrobiznesie występują głównie pojedyncze stanowiska pracy, czyli mamy do czynienia z najmniejszą samodzielną jednostką pracy pierwszego stopnia. Jednoosobowe stanowiska pracy są przyczyną pewnego rodzaju osamotnienia i frustracji, zwłaszcza młodych pracowników doradczych, którzy nie mają kogo się poradzić i skonsultować słuszność swojego postępowania. Zamiast tego stają „twarzą w twarz” z rolnikiem, który jest surowym egzaminatorem, stawia coraz większe wymagania merytoryczne i nie pozostawia marginesu swobody na posługiwanie się materiałami pomocniczymi.

Organizacja stanowiska pracy doradcy polega na ogół na ustaleniu rejonu (obszaru) jego działania, liczby gospodarstw wchodzących w zakres consultingu i wyznaczeniu misji, jaką ma do spełnienia doradca w bliższym i dalszym horyzoncie czasowym. Mówiąc o misji doradczej mamy na myśli rodzaj posłannictwa, ponieważ doradca nie jest surowym urzędnikiem, działającym z paragrafem

w rękę, lecz konsultantem producenta rolnego mającym mu pomóc w wyborze sposobów postępowania i skłonić do unowocześnienia warsztatu rolnego, nawet kosztem poświęcenia celów doraźnych, np. osiągniętego standardu życia [Encyklopedia 1981].

Ogólnie biorąc prawidłowa organizacja stanowiska pracy polega na właściwym doborze narzędzi i środków pracy, warunków otoczenia oraz na poprawnym zgrupowaniu i rozmieszczeniu tych elementów w przestrzeni i w czasie. Od organizacji stanowiska pracy zależy wydajność pracy i jej jakość, a również taki sposób wykonywania pracy, by przebiegała ona przy minimalnym wysiłku fizycznym i psychicznym doradcy.

Ogół elementów w postaci narzędzi, środków, metod pracy oraz warunków materialnych i społecznych, w jakich wykonywana jest dana praca, możemy nazwać warsztatem pracy doradcy. Na warsztat pracy składają się więc elementy materialno-techniczne, jak i czynniki społeczno-organizacyjne. Mówiąc o jakimś warsztacie pracy musimy mieć na uwadze dodatkowo elementy kulturowe, czyli panujący w danym środowisku system wartości, siłę tradycji, charakter rodziny chłopskiej (wielopokoleniowa), sposób dziedziczenia gospodarstw itp. [Encyklopedia 1995].

Charakteryzując warsztat pracy doradczej można powiedzieć bez popełnienia dużego błędu, że jest on bardzo ubogi (słabo wyposażony), przy ciągłym wzroście obszaru oddziaływania (redukcja personelu doradczego) i zadań merytorycznych, które ulegają ciągłym zmianom i wzrostowi stopnia skomplikowania.

Tak więc warsztat pracy doradczej stanowi określony obszar przestrzeni rolniczej (rejonu), wyraźnie zarysowany granicami, w których zgrupowana jest określona liczba gospodarstw rolnych, z określoną infrastrukturą społeczną (szkoły, domy kultury, straż pożarna, świetlice itp.) oraz techniczną (drogi, wodociągi, kanalizacja, telefonia itp.), a przy tym nasycony tradycjami i zwyczajami właściwymi dla tego terenu. Podmiotem pracy doradczej jest rolnik – właściciel gospodarstwa rolnego wraz z całą rodziną, funkcjonujący jako członek społeczności wioskowej, o określonych układach sąsiedzkich i rodzinnych, patrzący partykularnie na swoje miejsce na ziemi.

3. Warunki pracy doradczej

Przez warunki pracy rozumie się całokształt czynników występujących w zakładzie pracy (np. ODR), o określonym znaczeniu dla zatrudnionych w nim ludzi. Do warunków pracy zaliczamy między innymi:

- lokalizację zakładu pracy, tzn. położenie jego w stosunku do najbardziej oddalonych miejsc pracy, np. dyrekcji ODR do skrajnie położonej gminy;
- warunki wynagradzania i premiowania pracowników w powiązaniu z innymi czynnikami socjalno-bytowymi (bonusami np. ubezpieczenia na ży-

cie, specjalistycznymi szkoleniami na koszt zakładu pracy). Wysokość gratyfikacji obok satysfakcji płynącej z wykonywania pracy, stanowi obecnie najbardziej istotny czynnik pracy;

- konkretne miejsce zamieszkania (gmina, powiat) wraz z infrastrukturą społeczną (placówki oświatowe, kulturalne) pozwalające na realizację własnych celów wyższego rzędu, jak też właściwą edukację dzieci [Penc 1997].

Do warunków pracy zalicza się także stopień uciążliwości wynikający z wielkości wysiłku umysłowego i fizycznego, rytmu pracy, określonych godzin pracy, a także przestrzeni (rejonu) koniecznej do pokonania w trakcie wykonywania obowiązków służbowych.

Przez uciążliwość pracy rozumiemy wydatek energii potrzebnej do wywiązania się z nałożonych zadań, a także reakcje organizmu o charakterze psychicznym i biologicznym na sytuacje rodzące się w środowisku wiejskim.

Uciążliwość pracy związana jest przynajmniej z dwoma czynnikami:

- charakterem wykonywanych zadań lub rodzajem wykonywanych czynności,
- zewnętrznymi warunkami pracy, czyli środowiskiem pracy.

Do pierwszej grupy należy na przykład niezbędny wysiłek wynikający z pracy, który może mieć charakter dynamiczny (teren) lub też statyczny (biuro). Do tej grupy można zaliczyć także stopień powtarzalności czynności czy rutynę, bądź wreszcie kreatywność, komunikatywność, doświadczenie. Jeśli aktywność doradcy przejawiająca się w pracy zawodowej nie wymaga nadmiernej energii i wysiłku i jest wynikiem zaangażowania wielu procesów psychicznych (spostrzegawczość, twórcze myślenie, zapamiętywanie), to uznajemy ją za pożądaną, ponieważ przyczynia się do rozwoju osobowości i prawidłowego funkcjonowania organizmu. Aktywność człowieka wymagająca nadmiernego wysiłku umysłowego lub fizycznego, pracy tych samych grup mięśni (chodzenie, siedzenie, stanie) albo wystąpienia jednorodnych procesów psychicznych (np. tylko obserwacji zjawisk) prowadzi do nadmiernego obciążenia organizmu.

Na pojęcie oceny warunków pracy składa się szeroko rozumiane zadowolenie z pracy, z wykonywanego zawodu, które interpretuje się jako uczuciową ocenę przez pracownika jego sytuacji pracy. Możemy wyróżnić różne aspekty satysfakcji z wykonywanej pracy, a więc zadowolenie poprzez ocenę warunków organizacyjnych, technicznych, ekonomicznych czy społecznych. W obecnych warunkach duże znaczenie przywiązuje się do gratyfikacji finansowej.

Duże znaczenie w ocenie warunków pracy przypisuje się czynnikom indywidualnym, jak możliwość twórczego rozwoju jednostki w procesie pracy, umacniania jej godności osobistej, kultywowania ideałów (np. ekologicznych), zapewnienie poprawy jakości życia, w której istotne znaczenie ma sama możliwość pracy zawodowej.

Warunki pracy wyznaczają kierunek i intensywność stosowanych form pracy. Lepszy warsztat pracy pozwala na podejmowanie bardziej urozmaiconych i ciekawych metod pracy, a z drugiej strony czyni ją skuteczniejszą.

4. Sposoby oceny pracy służby doradczej

Jednym z istotnych instrumentów pragmatyki służbowej jest ocena pracy służby doradczej. Ocena taka dokonuje się na różnych poziomach hierarchii zawodowej, począwszy od oceny na szczeblu podstawowym, poprzez ocenę przez zwierzchnika wyższego rzędu, a kończąc na ocenach kompleksowych. Różne są również okresy oceny, gdyż oprócz oceny permanentnej wykonywanej przez kierownika (przełożonego) w toku codziennej pracy z podwładnymi, mamy również do czynienia z ocenami miesięcznymi, kwartalnymi, półrocznymi i rocznymi. Do tego szefowie firm stosują mniej lub bardziej sformalizowane kwestionariusze ocen i to wykonywane w ramach różnych procedur (arkusze ocen, ankiety, testy, sprawdziany, programy itp.).

Do ważnych czynników składających się na ocenę doradców należą kryteria ocen. Rozróżnia się kryteria dotyczące cech osobowych pracowników oraz ich zachowania się, zdolności, kompetencji i elastyczności przystosowania się do ciągle zmieniających się wymagań w pracy.

Do drugiej grupy należą kryteria jakościowe, których następstwem są zwłaszcza wyniki (rezultaty) pracy. Ocenie podlega skuteczność w pracy mierzona wynikami (efektami) uzyskiwanymi w danym rejonie pracy doradczej.

Kolejnym czynnikiem jest stosowana technika ocen. Do najczęściej stosowanych technik można zaliczyć:

- skale – w ramach specjalnych kryteriów ocenia się pracownika w skalach stopniowanych, np. od 1 do 5 punktów;
- opisy swobodne – niesformalizowane opinie uwzględniające najważniejsze informacje o danym pracowniku;
- samoocena pracownika – na podstawie odpowiedniego kwestionariusza doradca ocenia sam siebie według wyodrębnionych kryteriów. Wyniki samooceny są następnie korygowane, a potem weryfikowane (konsultowane) z przełożonym.

Ocena pracowników ma na celu zachowanie w zakładzie pracy odpowiedniej polityki personalnej. Znaczenie oceny wzrasta w okresie reorganizacji struktur zakładów, ich fuzji lub przekształceń, pozwala wówczas na lepsze dopasowanie kwalifikacji pracowników do nowych wyzwań zawodowych.

Ocena powinna stanowić podstawę do ustalania kar i nagród i znaleźć odzwierciedlenie w aktach personalnych danego doradcy.

Ocena pracy służby doradczej ma na celu spełnienie czterech podstawowych funkcji:

- rozmieszczenie (alokacja) służby doradczej w zależności od podziału administracyjnego kraju (powiaty, rejony, gminy), występującej struktury agrarnej, specjalizacji gospodarstw rodzinnych i innych czynników społeczno-gospodarczych;
- skłanianie doradców do permanentnego kształcenia i dokształcania, wobec pojawienia się dużej liczby innowacji rolniczych, które najpierw powinny być przyswojone przez doradców, aby potem móc skutecznie je wdrażać w gospodarstwach;
- kształtowanie postaw prorozwojowych doradców, związanych ze znajomością warsztatu pracy i wiedzy zawodowej, jakością wykonywanej pracy, poczuciem odpowiedzialności, własną inicjatywą i zdyscyplinowaniem a także zakresem współpracy z innymi pracownikami;
- kształtowanie warunków socjalno-bytowych doradców poprzez zabezpieczenie warunków mieszkaniowych, komunikacyjnych, odpowiedniej płacy oraz system nagród wpływający pozytywnie na postawę pracownika.

Ocena doradców jest w tym sensie ułatwiona, że służby te działają na oczach społeczności lokalnej i przez sam fakt takiego sposobu funkcjonowania mamy do czynienia z elementami uspołecznienia tej oceny. Doradca z racji swej pozycji na wsi bywa częściej dostrzegany i oceniany, niż inne grupy zawodowe. Przykładowo częstotliwość odwiedzin jednych grup rolników a z drugiej strony pomijanie drugih, jest także oceniane przez środowisko wiejskie. Ale na ogół służby doradcze bywają oceniane przez rolników przez pryzmat ich partykularnych interesów, czyli: na ile zostały spełnione oczekiwania związane z określoną sprawą czy problemem (np. kredyt preferencyjny). Można powiedzieć, że mamy do czynienia z bardzo złożoną sytuacją, nie pozwalającą na formułowanie zbyt pobieżnych czy pochopnych ocen. Ocena jest bowiem sumą czynników obiektywnych i subiektywnych, które wpływają na obraz danego pracownika służby doradczej.

Uwagi końcowe

Pragmatyka wywodzi się od łacińskiego słowa działanie, czynność. Jest więc nauką o ludzkim zachowaniu się, które ulega modyfikacji w trakcie służbowych czynności. Ludzie bowiem mają jak gdyby dwa oblicza. Jedno jest przeznaczone na użytek prywatny, drugie zaś – przeważnie zmienne – objawia się po podjęciu czynności służbowych. Tak więc „pragmatyka służbowa” są to przepisy określające prawa i obowiązki pracowników związane z wykonywaniem czynności służbowych. Pragmatyka określa ramy, w których musi poruszać się pracownik, aby mógł być pozytywnie oceniony przez przełożonych. Reguluje stosunki służbowe, proponuje stanowiska zawodowe i zasady wynagradzania. Ma więc kolosalne znaczenie dla każdego pracownika funkcjonującego w sferze społecznej.

Bibliografia

1. Griffin W.R. (1996) Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Encyklopedia biznesu (opr. zbiorowe), 1995, Tom I. Fundacja Innowacja, Warszawa.
3. Encyklopedia organizacji i zarządzania (opr. zbiorowe), 1981. PWE, Warszawa.
4. Penc J. (1997) Leksykon biznesu. Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa.
5. Wawrzyniak B. (1991) Doradztwo rolnicze. Cz. I. Rozwój służby rolnej i doradczej w Polsce. WTN, Włocławek.
6. Wawrzyniak B. (2000) Doradztwo w agrobiznesie. WSH-E, Włocławek.

BOGDAN M. WAWRZYNIAK

PRAGMATYKA SŁUŻBOWA DORADCY TERENOWEGO

STRESZCZENIE

Pragmatyka służbowa stanowi podstawę prawa pracy. Poprzez pragmatykę regulujemy czynności służbowe oraz określamy prawa i obowiązki doradcy.

Wypracowanie odpowiedniej pragmatyki służbowej w stosunku do zawodu doradcy odbywało się z opóźnieniami i w niepełnym zakresie.

Częścią składową pragmatyki służbowej jest warsztat pracy doradczej oraz warunki pracy doradców. Warsztat pracy ulegał ciągłej ewolucji, jako odpowiedź na zmianę oczekiwań wobec agroconsultingu.

BOGDAN M. WAWRZYNIAK

PRAGMATISM OF THE LOCAL ADVISORY OFFICER

SUMMARY

Pragmatism is the basis of jobs rule. Through this are regulated actions, rights and duties of agricultural advisory officers.

Establishing the pragmatism of the advisory profession was done with a delay and it was not finished.

The most important things of agricultural advisory system pragmatism are the jobs technique and conditions. The techniques of performance in the agricultural advisory system have been continuously changing as an answer towards agri-consulting.