

Marek Niewęłowski, Iwona Soczewka

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

MOTYWATORY POZAPŁACOWE W PRAKTYCE NA PRZYKŁADZIE PAŃSTWOWEJ JEDNOSTKI ORGANIZACYJNEJ

Streszczenie

Jedną z funkcji zarządzania jest motywowanie. Każda organizacja posiada własny system motywacyjny. Stworzenie właściwego systemu motywacyjnego jest możliwe pod warunkiem właściwego rozpoznania potrzeb pracowników. W opracowaniu przedstawiono funkcjonowanie w praktyce motywatorów pozapłacowych w systemie motywacyjnym Mazowieckiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Warszawie.

Słowa kluczowe: system motywacyjny, czynniki pozapłacowe, jednostki państwowe

Wstęp

Jedną z podstawowych funkcji zarządzania obok planowania, organizowania i kontroli, jest motywowanie. Polega ono na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celów motywującego [Borkowska 1985]. Czynniki oddziaływania motywacyjnego mogą być wszystkie elementy, które zachęcają ludzi do efektywnej pracy. Najogólniej czynniki te można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Wewnętrzne to takie, które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób lub postępują w konkretnym kierunku. Czynniki te obejmują: odpowiedzialność, poczucie, że praca jest ważna i że ma się nad nią kontrolę, swobodę działania, pole do wykorzystania i rozwoju techniki i umiejętności, interesującą i stawiającą wyzwanie pracę oraz możliwość awansu. Czynniki zewnętrzne to działania na rzecz ludzi, które mają ich zmotywować. Czynniki te mogą mieć wpływ natychmiastowy, chociaż niekoniecznie długotrwały. Ujęte razem tworzą system motywacyjny, który stanowi zbiór celowo dobranych i logicznie wzajemnie powiązanych motywatorów. Tworzą one spójną całość, służą realizacji misji i celów danej organizacji oraz uwzględniają, możliwe i celowe do uwzględnienia, potrzeby i oczekiwania pracowników [Armstrong 2001, Sajkiewicz 2000].

Motywatory można ująć w trzy grupy:

- płacowe,
- pozapłacowe materialne,
- pozapłacowe niematerialne.

Poszczególne składowe powinny być dobrane w taki sposób, aby efektywność całości była większa niż poszczególnych jej składowych. Systemy motywowania różnią się w warunkach poszczególnych przedsiębiorstw, ale i w warunkach przedsiębiorstwa mogą i często są zróżnicowane w odnie-

sieniu do poszczególnych grup zatrudnionych pracowników. Ma to miejsce szczególnie w dużych przedsiębiorstwach [Kopertyńska 2008]. Skuteczność funkcjonujących w przedsiębiorstwie systemów motywowania można rozpatrywać z punktu widzenia przedsiębiorstwa i wtedy miarą skuteczności będzie stopień realizacji celów – zadań motywującego, natomiast z punktu widzenia pracownika tą miarą będzie poziom satysfakcji i zadowolenia lub ich braku.

Tworzenie systemów motywowania w przedsiębiorstwie uwarunkowane jest szeregiem czynników, wynikających z otoczenia zewnętrznego w stosunku do organizacji, a także z relacji z otoczeniem wewnętrznym. Do podstawowych determinant kształtowania systemów motywowania w przedsiębiorstwie należą: strategia, kultura i struktura organizacyjna, specyfika działalności, sytuacja finansowa, otoczenie konkurencyjne, faza rozwoju firmy, wielkość przedsiębiorstwa oraz potencjał kadrowy.

Najistotniejszą rolą każdego systemu motywacyjnego jest wspieranie organizacji w dążeniu do realizacji jej celów strategicznych. Dlatego też system motywowania w organizacji trzeba tak kształtować aby pracownicy byli motywowani do podejmowania działań przybliżających jednostkę do jej strategicznych celów i honorować osiągnięcia istotne z perspektywy strategii [Kopertyńska 2008].

Materiał i metody badań

Celem pracy było przedstawienie motywatorów pozapłacowych w systemie motywacyjnym Mazowieckiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Warszawie (MODR). W pracy wykorzystano literaturę przedmiotu, materiały MODR: Regulamin organizacyjny, Regulamin pracy, Regulamin premiowania, Statut MODR oraz obowiązujące ustawy i rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi. W opracowaniu i analizie zebranego materiału posłużono się metodą tabelaryczno-opisową.

Działalność Mazowieckiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Warszawie

Obecnie funkcjonowanie doradztwa rolniczego w Polsce reguluje Ustawa o jednostkach doradztwa rolniczego przyjęta przez Sejm 22.10.2004 roku. Zapisy tej Ustawy weszły w życie 01.01.2005 r. Reformowały one doradztwo rolnicze i ograniczały częściowo występowanie sporów kompetencyjnych oraz powielanie się zadań jednostek doradztwa rolniczego.

Pewne zmiany wprowadziła przyjęta 5 sierpnia 2008 roku przez Rząd Ustawa o zmianie niektórych ustaw w związku ze zmianami w organizacji i podziale zadań administracji publicznej w województwie. Zawierała ona przepisy, na podstawie których samorząd województwa przejął część kompetencji i zadań aktualnie wykonywanych przez wojewodów. Część kompetencji przejęły również powiaty i gminy. Nowe prawo, które stanowi kolejny krok w procesie decentralizacji zadań publicznych, obowiązuje od 1 stycznia 2009 r.

Ustawa podporządkowała Wojewódzkie Ośrodki Doradztwa Rolniczego samorządowi województwa. Właściwym organem w zakresie tworzenia, przekształcania i likwidacji Wojewódzkich Ośrodków Doradztwa Rolniczego jest sejmik województwa, a w zakresie powoływania dyrektora Wojewódz-

kiego Ośrodka oraz składu Rady Społecznej Doradztwa Rolniczego - zarząd województwa. Możliwe jest też przekazanie przez zarząd województwa w drodze porozumienia prowadzenia Wojewódzkich Ośrodków Doradztwa Rolniczego właściwej miejscowo Izbie Rolniczej.

Obok Wojewódzkich Ośrodków Doradztwa Rolniczego funkcjonuje Centrum Doradztwa Rolniczego z siedzibą w Brwinowie pod Warszawą, które ma osobowość prawną, podlegającą Ministrowi Rolnictwa. Zmiany w systemach doradztwa oraz rosnąca potrzeba powiązania doradztwa z całym systemem wiedzy rolniczej wynika ze współczesnych uwarunkowań i przemian w rolnictwie i na obszarach wiejskich. Podstawowe zmiany to globalizacja, liberalizacja handlu i wynikająca z tego coraz silniejsza konkurencja, zmniejszanie się liczby rolników, podejmowanie przez wieś i rolników nowych funkcji pozaprodukcyjnych oraz powszechny zrównoważony rozwój, uwzględniający ochronę środowiska i racjonalną gospodarkę zasobami.

Mazowiecki Ośrodek Doradztwa Rolniczego z siedzibą w Warszawie od 1 sierpnia 2009 r. jest samorządową wojewódzką osobą prawną, prowadzącą doradztwo rolnicze na obszarze województwa mazowieckiego. Działa na podstawie ustawy z dnia 22 października 2004 r. o jednostkach doradztwa rolniczego (Dz. U. nr 251, poz. 2507 ze zm.) oraz statutu nadawanego przez Sejmik Województwa Mazowieckiego. Zatrudnia 578 osób.

W MODR Warszawa wyodrębnia się 3 poziomy organizacyjne:

- wojewódzki,
- oddziałowy,
- terenowy.

Za całokształt funkcjonowania MODR Warszawa odpowiada Dyrektor, który kieruje Wojewódzkim Ośrodkiem przy pomocy dwóch Zastępców, Głównego Księgowego, Dyrektorów Oddziałów oraz kierowników komórek organizacyjnych.

Organem opiniodawczo-doradczym Dyrektora MODR Warszawa jest Rada Społeczna Doradztwa Rolniczego.

Na szczeblu wojewódzkim funkcjonują następujące komórki organizacyjne:

- Dział Systemów Produkcji Rolnej, Standardów Jakościowych i Doświadczalnictwa,
- Dział Przedsiębiorczości, Wiejskiego Gospodarstwa Domowego i Agroturystyki,
- Dział Ekonomiki,
- Dział Metodyki Doradztwa, Szkoleń i Wydawnictw,
- Dział Zastosowań Teleinformatyki,
- Dział Administracyjno-Gospodarczy,
- Dział Księgowości,
- Dział Kadr i Organizacji Pracy,
- Stanowisko do Spraw Obsługi Prawnej,
- Stanowisko do Spraw Bezpieczeństwa i Higieny Pracy,
- Stanowisko do Spraw Zarządzania Jakością,
- Stanowisko do Spraw Kontroli Wewnętrznej,
- Audytor Wewnętrzny.

Drugi poziom w strukturze organizacyjnej MODR Warszawa stanowią Oddziały, które mają swoje siedziby w Bielicach, Ostrołęce, Płocku, Poświętnem, Radomiu i Siedlcach. Zadaniem Oddziałów jest merytoryczne wsparcie

doradców terenowych oraz pozyskiwanie najnowszej wiedzy i informacji dla prowadzonej działalności doradczej, a także nadzór merytoryczny nad realizacją zadań z zakresu doradztwa rolniczego.

Na szczeblu Oddziału funkcjonują następujące komórki organizacyjne:

- Zespół Systemów Produkcji Rolnej, Standardów Jakościowych i Doświadczalnictwa,
- Zespół Przedsiębiorczości, Wiejskiego Gospodarstwa Domowego i Agroturystyki,
- Zespół Ekonomiki,
- Zespół Metodyki Doradztwa, Szkoleń i Wydawnictw,
- Zespół Księgowości,
- Zespół Zastosowań Teleinformatyki,
- Zespół Administracyjno – Gospodarczy
- Terenowe Zespoły Doradców.

Terenowe Zespoły Doradcze stanowią trzeci poziom w strukturze MODR Warszawa. Nad ich pracą czuwa kierownik, który bezpośrednio podlega Dyrektorowi Oddziału. Jego zadaniem jest ustalanie priorytetów doradczych na terenie powiatu i gmin w konsultacji z administracją samorządową, współpraca z instytucjami na ich terenie, koordynacja i udział w opracowywaniu programów działalności i okresowych sprawozdań, zapewnianie w miarę możliwości finansowych odpowiednich warunków i środków technicznych do realizacji zadań [Regulamin organizacyjny 2010].

Szeroko pojęte usługi doradcze świadczą wszyscy pracownicy MODR, ale za bezpośredni kontakt z rolnikiem odpowiedzialny jest doradca terenowy. W usługach tych priorytetowy charakter ma pomoc rolnikom w pozyskiwaniu środków finansowych z funduszy Unii Europejskiej, propagowanie programów wspierających rolnictwo i obszary wiejskie, wdrażanie i popularyzowanie zasady wzajemnej zgodności, upowszechnianie zasad Kodeksu Dobrej Praktyki Rolniczej i rolnictwa zrównoważonego, prowadzenie szkoleń dla rolników i mieszkańców obszarów wiejskich, prowadzenie książek rachunkowości rolnej FADN, propagowanie ekologicznych metod produkcji i ochrony środowiska.

Do podstawowych zadań Powiatowych Zespołów Doradców, którzy funkcjonują w poszczególnych oddziałach, należą:

- prowadzenie szkoleń dla rolników i innych mieszkańców obszarów wiejskich, w szczególności w zakresie: stosowania nowoczesnych metod agrotechnicznych, hodowli oraz przetwórstwa rolno spożywczego, rozwiązywania problemów technologicznych i organizacyjno-ekonomicznych gospodarstw rolnych, rachunkowości w gospodarstwach rolnych, rolnictwa ekologicznego, rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, unowocześniania wiejskiego gospodarstwa domowego, ubiegania się o przyznanie pomocy finansowanej lub współfinansowanej ze środków pochodzących z funduszy UE lub innych instytucji, modernizacji gospodarstw rolnych, poprawy jakości artykułów rolno-spożywczych i ich przetwórstwa oraz wzmocnienia pozycji rolników na rynku, zarządzania gospodarstwem rolnym oraz promocji produktów lokalnych i regionalnych,
- świadczenie doradztwa organizacyjnego, ekonomicznego, technologicznego, prawnego i socjalnego dla mieszkańców obszarów wiejskich,

- prowadzenie ksiąg rachunkowości rolnej,
- udzielanie pomocy rolnikom i innym mieszkańcom obszarów wiejskich w zakresie sporządzania dokumentacji niezbędnej do uzyskania pomocy finansowanej lub współfinansowanej ze środków pochodzących z funduszy Unii Europejskiej lub innych instytucji krajowych i zagranicznych,
- propagowanie programów wspierających rolnictwo i obszary wiejskie w ramach Wspólnej Polityki Rolnej,
- dostosowywanie programów doradczych do potrzeb w gminie i powiecie,
- propagowanie ekologicznych metod produkcji i ochrony środowiska,
- realizacja programów doradczych, przekazywanie informacji oraz upowszechnianie nowych technologii wśród producentów sektora gospodarki żywnościowej,
- współpraca z samorządami terytorialnymi i organizacjami związanymi z rolnictwem, w tym przy wdrażaniu programów rolnośrodowiskowych,
- podnoszenie własnych kwalifikacji zawodowych,
- upowszechnianie zasad Kodeksu Dobrej Praktyki Rolniczej i rolnictwa zrównoważonego,
- pełnienie dyżurów doradczych w gminach, w wymiarze uzależnionym od aktualnych potrzeb wynikających z realizacji zadań statutowych [Regulamin organizacyjny 2010].

Motywatory pozapłacowe w praktyce MODR

Pozapłacowe czynniki motywacyjne dzielimy na materialne i pozamaterialne. Szczególna rola w grupie motywatorów materialnych przypada szkoleniu i rozwojowi pracowników. Szkolenie pracowników wychodzi naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom pracowników i ma istotne znaczenie motywacyjne z uwagi na:

- możliwość rozwoju zawodowego,
- stwarzanie pracownikom warunków do samorealizacji,
- zwiększenie „elastyczności kwalifikacyjnej”, co zwiększa szanse pracownika na rynku pracy,
- kształtowanie ścieżki kariery pracowników.

MODR daje swoim pracownikom możliwość udziału w różnych szkoleniach, wśród których można wymienić:

- specjalistyczne, płatne organizowane przez CDR czy uczelnie wyższe, np. kurs na doradcę rolnośrodowiskowego, studia podyplomowe,
- obowiązkowe dla doradców organizowane przez CDR (płatne i bezpłatne), np. z zakresu „Wymogów wzajemnej zgodności oraz bezpieczeństwa i higieny pracy w gospodarstwie rolnym”,
- pozostałe w zależności od zapotrzebowania pracowników (płatne i bezpłatne) w tym konferencje i seminaria.

W 2013 roku pracownicy, tylko jednego z sześciu oddziałów, w Siedlcach brali udział w 117 szkoleniach, na których doradcy szkolili się 802 razy. Co daje na jednego doradcę tego oddziału udział w 9 szkoleniach w roku.

W grupie elementów motywowania pozapłacowego o charakterze materialnym w MODR możemy jeszcze wymienić:

- możliwość korzystania z samochodu służbowego czy telefonu komórkowego,
- nieoprocentowane pożyczki z Pracowniczej Kasy Pożyczkowo-Zapomogowej,
- pożyczki udzielane pracownikom z funduszu socjalnego (oprocentowanie 3%) oraz bezzwrotne zapomogi,
- preferencyjne korzystanie z usług świadczonych przez firmę dla pracownika i członków jego rodziny,
- bony towarowe i paczki dla dzieci pracowników.

Poza wyżej wymienionymi elementami motywowania pozapłacowego o charakterze materialnym, które stosowane są w MODR, występują też inne wśród, których możemy wymienić:

- ubezpieczenia,
- otaczanie pracowników i ich rodzin opieką medyczną,
- zakupy przez pracowników produktów firmy po preferencyjnych cenach, bądź też nagrody rzeczowe,
- szeroki zakres usług socjalno-rekreacyjnych,
- przyjęcia okazjonalne, fundowanie wczasów, wycieczek szczególnie wyróżniającym się pracownikom,
- wynajem sal, basenów, organizacja imprez sportowych, festynów rodzinnych, itp.

Ostatnią grupę tworzą motywatory pozapłacowe o charakterze pozamaterialnym. W tej grupie we współczesnych czasach szczególne znaczenie ma posiadanie pracy, będącej źródłem stałych dochodów. Chociaż płaca jest w naszych warunkach nadal istotnym elementem motywowania, to posiadanie pracy jest często wyżej stawiane niż poziom zarobków. Z pewnością i stałością pracy pracownicy wiążą możliwość osiągnięcia szeregu innych korzyści, mających wymiar materialny, jak i pozamaterialny.

Istotne znaczenie w tej grupie motywatorów przypada awansom. Pracownicy wysoko cenią możliwość awansu na wyższe stanowisko, jasne ścieżki kariery, wspieranie rozwoju zawodowego przez bezpośredniego przełożonego. Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 29.10.2008r. reguluje stanowiska, zaszeregowanie i wymagania kwalifikacyjne pracowników jednostek doradztwa rolniczego (tab. 1). Wynika z niego, jakie wykształcenie i staż pracy ma posiadać osoba, która stara się o zatrudnienie lub awans na wyższe stanowisko. MODR w tym zakresie przestrzega dokładnie przepisów zawartych w Rozporządzeniu.

Tabela 1. Stanowiska, zaszeregowania i wymagania kwalifikacyjne pracowników jednostek doradztwa rolniczego [opracowanie własne na podstawie Rozporządzenia 1208 MRiRW z dnia 29.10.2008 r.]

Lp.	Stanowisko	Kategoria zaszeregowania	Wymagane wykształcenie	Wymagany staż pracy [w latach]
1.	Dyrektor	-	Wg odrębnych przepisów	
2.	Zastępca dyrektora	-	Wyższe	5, w tym 3 na stanowiskach kierowniczych
3.	Główny księgowy	-	Wg odrębnych przepisów	

4.	Dyrektor oddziału	XIII	Wyższe	5, w tym 2 na stanowiskach kierowniczych
5.	Kierownik terenowego zespołu doradczego; Kierownik działu, zespołu; Główny specjalista; Główny doradca rolniczy*	XI	Wyższe, posiadanie specjalistycznych kwalifikacji*	4, w tym 2 na stanowisku starszego specjalisty
6.	Starszy specjalista; Starszy doradca rolniczy*; Starszy doradca rolnośrodowiskowy*	X	Wyższe, specjalistyczne kwalifikacje*	3 na stanowisku specjalisty, doradcy
7.	Specjalista; Doradca, Doradca rolniczy*; Doradca rolnośrodowiskowy*	IX	Wyższe, specjalistyczne kwalifikacje*	0,5
8.	Stażysta specjalista; Stażysta doradca;	V	Wyższe	-
9.	Technik doradca	V	Średnie	-

Bardzo dobrym motywatorem pozapłacowym, pozamaterialnym, który dopuszcza Regulamin pracy MODR Warszawa jest system wyróżnień oraz kar za naruszenie porządku i dyscypliny pracy. Pracownikom, których praca zawodowa, postawa i postępowanie, a w szczególności wzorowe wypełnianie obowiązków pracowniczych, przejawianie inicjatywy w pracy, podnoszenie jej wydajności oraz jakości, przyczynia się szczególnie do wykonywania zadań MODR Warszawa, mogą być przyznane następujące wyróżnienia:

1. pochwała pisemna,
2. pochwała publiczna,
3. dyplom uznania.

Wyróżnienia przyznaje Dyrektor MODR Warszawa na wniosek bezpośredniego przełożonego. Odpis zawiadomienia o przyznaniu wyróżnienia składa się do akt osobowych pracownika. Wzorowe wykonywanie powierzonych obowiązków jest warunkiem uzyskania prawa do premii, zgodnie z zasadami przyznawania, określonymi w obowiązującym Regulaminie Premiowania pracowników MODR Warszawa.

Pracodawca może utworzyć fundusz nagród, pozostający w dyspozycji pracodawcy, z przeznaczeniem na nagrody dla pracowników merytorycznych za szczególne osiągnięcia w pracy zawodowej. Natomiast, za nieprzestrzeganie przez pracownika ustalonej organizacji i porządku w procesie pracy, przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, przepisów przeciwpożarowych, a także przyjętego sposobu potwierdzania przybycia i obecności w pracy oraz usprawiedliwiania nieobecności w pracy, pracodawca może stosować:

1. karę upomnienia,
2. karę nagany.

Wśród wyróżnień i kar pracownicy większą rolę motywującą przypisują karom. Stawiają one pracownika, w negatywnym świetle na tle pozostałych oraz mogą przekładać się na premie, której pozbawienie odbija się negatywnie na domowym budżecie.

Podsumowanie

Każda organizacja ma własny system motywowania swoich pracowników. Nie ma uniwersalnej, możliwej do zastosowania wszędzie metody motywacji. Trudno jest znaleźć taki system motywacyjny, który zaspokoi potrzeby wszystkich pracowników. Dobry system motywacyjny jest kształtowany i budowany przez całe istnienie organizacji.

System motywacyjny MODR w dużym stopniu wynika z rozporządzeń MRiRW np. awanse zawodowe, zaszeregowanie pracowników oraz wewnętrznych zarządzeń i regulaminów np. Regulamin organizacyjny, Regulamin premiowania, Regulamin pracy. To przejrzysty system mający swoje umocowanie w dokumentach, z którymi każdy pracownik może się zapoznać. System ten stanowi jakąś podstawę motywowania. Natomiast rolą kadry kierowniczej jest stosowanie takiego indywidualnego podejścia do każdego pracownika, które zmotywuje go do najlepszej pracy i zapewni jego największą wydajność. Działanie systemu motywacji pracowników ma charakter dwustronny, tzn. zmotywowany pracownik to zmotywowana organizacja.

Piśmiennictwo

1. Armstrong M., 2001: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Dom wydawniczy ABC, Kraków, 109.
2. Borkowska S., 1985: System motywowania w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa: 9-11.
3. Kopertyńska M.W., 2008: Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka. PLACET, Warszawa, 12.
4. Regulamin organizacyjny Mazowieckiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Warszawie. Załącznik do uchwały Nr 109/10 Sejmiku Województwa Mazowieckiego z dnia 5 lipca 2010 roku (www.modr.bip2nd.maxus.com.pl).
5. Regulamin pracy Mazowieckiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Warszawie. Zarządzenie Nr 25/2011 Dyrektora MODR z dnia 8 lipca 2011r. Warszawa.
6. Regulamin premiowania pracowników MODR w Warszawie z dnia 29.06.2005 r., Warszawa.
7. Rozporządzenia 1208 MRiRW z dnia 29.10.2008r. zmieniające rozporządzenie w sprawie warunków wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą pracowników jednostek doradztwa rolniczego.
8. Sajkiewicz A. (red.), 2000: Zasoby ludzkie w firmie, Poltext, Warszawa: 217.
9. Statut Mazowieckiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego z siedzibą w Warszawie, 2010. Uchwała Nr 55/10 Sejmiku Województwa Mazowieckiego z dnia 22 marca 2010 r., Warszawa.
10. Ustawa o jednostkach doradztwa rolniczego z dn. 22. października 2004 r. (Dz. U. nr 251, poz. 2507 ze zm.).