

Arkadiusz Gruchała

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Rozdział X

PROFILE STANOWISKOWE KLUCZEM ROZWOJU KADRY KIEROWNICZEJ W LASACH PAŃSTWOWYCH

Wstęp

Efektywne kierowanie ma szczególne znaczenie dziś w warunkach nasilających się wyzwań, przed jakimi stają organizacje. Ich źródłem są przede wszystkim zmiany zachodzące na rynkach, wciąż rosnący postęp techniczny i coraz bardziej zróżnicowane oczekiwania społeczne, rodzące się jako skutek gwałtownych przewartościowań struktury preferencji i potrzeb człowieka. Stąd też obecnie tak wiele uwagi w literaturze fachowej i w życiu praktycznym poświęca się kierownikom. Prowadzone są również szeroko zakrojone badania nad kierowaniem oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi (dalej ZZL), obejmujące zarówno procesy pracy kierowniczej, jak i cechy osobiste personelu kierowniczego. Od kwalifikacji, cech osobowych, stażu i stylu pracy kierownika w decydującym stopniu zależy bowiem niezakłócone funkcjonowanie każdej organizacji [Krott 2001].

Powyższy pogląd wynika przede wszystkim z rosnącego przekonania, zarówno wśród teoretyków jak praktyków zarządzania, iż kapitał ludzki staje się współcześnie, gdy nieustannie zachodzące zmiany są jedynym elementem działania łatwym do przewidzenia, głównym czynnikiem uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Ma to ścisły związek z przeobrażeniami zachodzącymi w gospodarce, a wynikającymi głównie z globalizacji rynków.

W działalności gospodarczej dominującą rolę odgrywa dziś orientacja rynkowa dokonująca przesunięcia nacisku z problemu jak wytworzyć w kierunku jak sprzedać wytworzone dobra z wszystkimi tego konsekwencjami. Problemem pierwszoplanowym stają się więc nie technologie lecz ludzie je tworzący i użytkujący. Coraz powszechniejszymi są więc twierdzenia zbliżone do tych reprezentowanych przez ojca amerykańskiego sektora kapitału wysokiego ryzyka Georgea Doriota, który twierdził "Nigdy nie inwestuję w produkty ani w technologie. Inwestuję tylko w ludzi" [Stoner, Wankel 1994].

Co zatem czynić powinna każda organizacja gospodarcza by być efektywną i trwale konkurencyjną na dzisiejszym rynku? Pytanie to nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu Lasów Państwowych jako organizacji gospodarczej

nie posiadającej osobowości prawnej i zarządzającej majątkiem Skarbu Państwa, a poprzez ustawową zasadę samofinansowania stawianej w jednym rzędzie z innymi uczestnikami gry rynkowej.

Ze względu na konieczność realizowania szeregu świadczeń nierynkowych (większość funkcji pozaprodukcyjnych), często konkurencyjnych w stosunku do świadczeń rynkowych, Lasy Państwowe obciążone są dodatkowym ciężarem ograniczającym ich możliwości działania, w stosunku do pozostałych uczestników rynku. Jednym z rozwiązań pozwalającym na przynajmniej częściowe wyrównanie szans tej organizacji w stosunku do innych podmiotów rynkowych, jest dążenie do jak najszerszego urynkowania funkcji pozaprodukcyjnych. Proces ten, z uwagi na trudności związane z wyceną funkcji pozaprodukcyjnych, a tym samym i możliwością budowy nowych rynków oraz ze względu na głęboko zakorzenione przyzwyczajenie polskiego społeczeństwa do korzystania z tych funkcji lasów bez ponoszenia jakichkolwiek kosztów, jest szczególnie trudny i długotrwały. Istnieje zatem konieczność poszukiwania innych rozwiązań, które w stosunkowo krótkim czasie przynieść mogą poprawę konkurencyjności gospodarstwa leśnego.

Jedną z takich możliwości jest zwrócenie szerszej uwagi na najważniejszy, zdaniem wielu autorów, zasób organizacji jakim są ludzie [Armstrong 2002]. Elastyczne, kreatywne i innowacyjne działanie kadry kierowniczej, w szczególności na poziomie podstawowej i samodzielnej jednostki organizacyjnej Lasów Państwowych jaką jest nadleśnictwo ma bowiem decydujące znaczenie dla powodzenia całej organizacji. To ludzie są bowiem dziś najlepszą walutą. Należy tylko dokonać doboru ludzi o "właściwych predyspozycjach" do określonych stanowisk. W tym celu wcześniej sporządzić trzeba precyzyjny opis poszczególnych stanowisk pracy. Na tej podstawie zaś sprecyzować należy profil stanowiska, czyli wyraźnie oczekiwanie jakim powinien sprostać optymalny kandydat.

Szeroka analiza stanowisk kierowniczych w nadleśnictwie, a przede wszystkim opracowane na jej podstawie profile stanowiskowe stanowiąc podstawowe kryterium doboru pracowników. W efekcie przełożyć się to powinno na podniesienie efektywności funkcjonowania nadleśnictwa jako jednostki i całych Lasów Państwowych jako organizacji. Wyraźnie wyartykułowane oczekiwania powinny także stanowić jasny sygnał wyznaczający kierunki kształcenia i doskonalenia obecnych oraz przyszłych kadr leśnych.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono wybrane wyniki badań dotyczące budowy profili stanowiskowych dla kadry kierowniczej nadleśnictw (stanowiska: nadleśniczego, jego zastępcy, inżyniera nadzoru, głównego księgowego i leśniczego). Materiał empiryczny zebrano we wszystkich (428) nadleśnictwach

Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe (dalej PGL LP lub LP). Podstawowe narzędzie badawcze stanowił autorski kwestionariusz ankiety (metoda sondażu diagnostycznego). Badania zrealizowano w roku 2005.

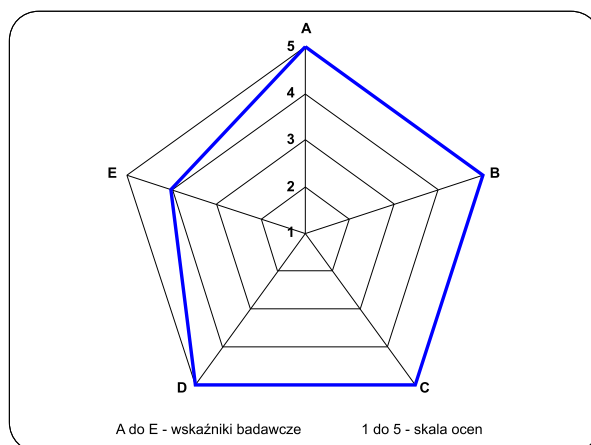
Profile stanowiskowe kadry kierowniczej nadleśnictw - ujęcie ideowe

Pierwszym i jednym z najważniejszych działań w ramach gospodarowania zasobami ludzkimi jest budowa profili stanowiskowych (określenie wymagań) dla kadry kierowniczej. Mając na względzie dotychczasowy stan badań, wieloaspektowość każdego stanowiska kierowniczego oraz ich znaczenie dla rozwoju organizacji konstrukcja wzorców stanowiskowych wymaga działań na kilku płaszczyznach, a mianowicie:

- dokonania szczegółowego opisu stanowisk kierowniczych z perspektywy dotyczących ich uregulowań prawnych i wyobrażeń pracowników,
- identyfikacji wymagań wobec pracowników na poszczególnych stanowiskach kierowniczych w nadleśnictwie na bazie tzw. zasobów osobistych człowieka, możliwych do wykorzystania w pracy zawodowej, a w szczególności:
- kompetencji, kwalifikacji i umiejętności,
- okoliczności osobistych,
- zasobów psychicznych,
- analizy warunków i okoliczności zewnętrznych wpływających na powodzenie funkcjonowania organizacji.

Poszczególne elementy przedstawionych płaszczyzn konstruowania profili stanowiskowych, wyznaczane są przez kierowników pracujących na danych stanowiskach, przez ich przełożonych zależność liniowa (wyobrażenia o cechach jakie powinna reprezentować osoba na określonym stanowisku) oraz w oparciu o opinie tzw. "kierowników modelowych" wytypowanych jako efektywnie spełniających wymagania stanowiska, na którym pracują (zasady typowania "kierowników modelowych" w dalszej części opracowania). Na podstawie tak określonego zakresu danych opracowany zostaje optymalny (modelowy) wzorzec pracownika danego stanowiska kierowniczego w nadleśnictwie.

Ilustrowanie modeli profili stanowiskowych odbywa się na wykresach radialnych (rysunek 1). Jest to standard przyjęty w większości prac badawczych z tego zakresu, a dotyczących różnych działów gospodarki. Przedstawiona forma ilustracji umożliwia pominięcie w dalszych analizach samego wykresu radialnego i posługiwanie się jedynie kształtem figury geometrycznej przez niego wyznaczonej. W znacznej mierze ułatwia to praktyczne wykorzystanie opracowanych wzorców. Wspomnianą figurę geometryczną określają wskaźniki przyjęte jako



Rys. 1. Profil stanowiskowy schemat graficzny.

ródło: Opracowanie własne.

charakteryzujące profil danego stanowiska kierowniczego, w określonej skali ocen. W nawiązaniu do wspomnianych powyżej płaszczyzn budowy profili stanowiskowych uznano, że działania badawcze obejmować będą pięć wskaźników (rysunek 1). Były to więc: okoliczności osobiste (wskaźnik A), zasoby psychologiczne (wskaźnik B), charakterystyka stanowisk kierowniczych w nadleśnictwie (wskaźnik C), warunki i okoliczności zewnętrzne wpływające na powodzenie funkcjonowania organizacji (wskaźnik D) oraz kompetencje, kwalifikacje i umiejętności (wskaźnik E). Każdy z powyższych wskaźników charakteryzowany był kilkoma, kilkunastoma lub kilkudziesięcioma pytaniami ankietowymi. Jednocześnie dodać należy, że każda cecha badawcza podlegała ocenie respondentów w pięciostopniowej skali (rysunek 1): nie (1), raczej nie (2), trudno powiedzieć (3), raczej tak (4), tak (5).

Za ocenę ostateczną uznano najwyższą średnią wartość procentową oceny, w przyjętej skali, dla danej płaszczyzny badawczej i dla poszczególnych stanowisk. W przypadku identycznych wartości procentowych dla dwóch ocen, sumowano wielkości procentowe danej oceny i oceny najbliższej uwzględnianej za ostateczną. Przykładowo jeśli takie same wielkości procentowe uzyskały oceny "tak" i "nie", do oceny "tak" dodawano "raczej tak", natomiast do oceny "nie" dodawano "raczej nie".

Organizacja badań i charakterystyka respondentów

Badania sondażowe, przedstawione w niniejszym opracowaniu, objęły kadre kierowniczą ze wszystkich 428 nadleśnictw PGL LP (łącznie 3527 osób),

a mianowicie: nadleśniczych (całość populacji 428 osób), zastępców nadleśniczego (całość populacji 428 osób), inspektorów nadzoru (całość populacji 531 osób), głównych księgowych (całość populacji 428 osób) oraz leśniczych (próba reprezentatywna 1712 osób 4 z każdego nadleśnictwa). W tej grupie znalazła się także kadra kierownicza wszystkich poziomów zarządzania z 36 nadleśnictw uznanych za modelowe. Typowanie nadleśnictwa wzorcowych odbyło się w oparciu tzw. kontrolę kompleksową prowadzoną w każdym nadleśnictwie przez Inspekcję Lasów Państwowych. Nadleśnictwami modelowymi, określono te, które z ostatnich dwóch kontroli kompleksowych uzyskały ocenę bardzo dobrą. Wysoka wiarygodność wspomnianego rodzaju kontroli wiąże się zarówno z zakresem prowadzonej kontroli (całość aspektów funkcjonowania nadleśnictwa) jak i jej cyklicznością (co pięć lat), co pozwala na dokonywanie obiektywnego porównania otrzymanych wyników [Zarządzenie nr 44...; Zarządzenie nr 45...].

Jako, że wyniki kontroli kompleksowej dają miarodajne informacje co do całokształtu funkcjonowania nadleśnictwa, uznać należy, że dotyczy to również kadry kierowniczej tej jednostki. Nadleśnictwo uzyskujące wysokie wyniki w ramach wspomianej kontroli z dużym prawdopodobieństwem zarządzane jest przez efektywnych kierowników i to na każdym szczeblu struktury organizacyjnej. Uznać należy zatem ową kadre za "modelową" czyli dostosowaną do wymogów stawianych na poszczególnych stanowiskach kierowniczych.

Struktura kwestionariusza ankiety wykorzystanej w przeprowadzonych badaniach, zgodnie z zaleceniami Gruszczyńskiego [2001], obejmowała trzy merytoryczne części. Część pierwsza (formalno-ewidencyjna) zawierała informacje określające: cel, zakres i charakter prowadzonych badań oraz sposób wykorzystania uzyskanych danych. Drugą i zarazem najobszerniejszą część w strukturze ankiety stanowiła lista pytań. Zawierała ona pytania odnoszące się w swej treści do przedmiotowych problemów (pytania merytoryczne) oraz pytania charakteryzujące respondentów (pytania raportu socjologicznego). Pytania kwestionariuszowe podzielono na sześć grup tematycznych: A - Okoliczności osobiste (8 pytań), B - Zasoby psychologiczne (7 pytań), C - Charakterystyka stanowiska kierowniczych (6 pytań), D - Warunki i okoliczności zewnętrzne (4 pytania), E - Kompetencje, kwalifikacje i umiejętności (29 pytań) i F - Metryczka (4 pytania). Ostatnią częścią omawianej ankiety było zakończenie, na które składało się jedno zdanie, łączące w swej treści podziękowanie za udział w badaniach ankietowych oraz prośbę o sprawdzenie poprawności wypełnienia kwestionariusza.

Kwestionariusze ankiet, drogą elektroniczną przekazano do 17 Regionalnych Dyrekcji Lasów Państwowych (dalej RDLP), a następnie za ich pośrednictwem do wszystkich nadleśnictw Lasów Państwowych. Zwrot ankiet następował drogą

pocztową, zbiorczo w ramach każdego nadleśnictwa. Przy czym dla zachowania zasady poufności respondenci składali ankiety do biura nadleśnictwa w oddzielnych zamkniętych kopertach lub ewentualnie dokonywali zwrotu indywidualnie. Badania właściwe poprzedzone zostały badaniami pilotażowymi (weryfikacja przygotowanego kwestionariusza ankiety łącznie badaniom wstępnym poddano 106 respondentów (3% ogólnej liczby respondentów objętych badaniami właściwymi).

W czasie ośmiotygodniowego okresu badań pozytywnie na ankiety odpowiedziały 3203 osoby (90,8%). Po dokonaniu kontroli otrzymanego materiału badawczego do opracowania wykorzystano 3147 ankiet (89,2%). W tym z nadleśnictw "modelowych" 205 kwestionariuszy.

Aż 86,6% ankiet zostało wypełnionych przez mężczyzn, a jedynie 13,4 przez kobiety. W grupie respondentów najliczniej reprezentowanym stanowiskiem był leśniczy (51,7%). W dalszej kolejności znalazły się stanowiska: inżyniera nadzoru (14,3%), nadleśniczego (11,7%), głównego księgowego (11,6%) i zastępcy nadleśniczego (10,7%). W strukturze wiekowej dominowali respondenci w wieku 31-50 lat (64,2%), natomiast najmniejszą klasę wiekową tworzyły osoby poniżej 30 roku życia (3%). Zdecydowana większość, bo ponad jedna trzecia respondentów (35,4%), legitymowała się stażem pracy w Lasach Państwowych w przedziale od 21 do 30 lat. Natomiast najmniejszą grupę stanowili kierownicy pracujący powyżej 40 lat (3%) i poniżej 10 lat (8%). Pod względem wykształcenia aż 61,5% respondentów zadeklarowało wykształcenie wyższe, w tym wyższe licencjackie 2,2%, wyższe inżynierskie 13,1% oraz wyższe magisterskie 46,2%. Mniejsza o ponad dwadzieścia sześć punktów procentowych grupa osób posiadała wykształcenie średnie, w tym 34% średnie zawodowe i 1,1% średnie ogólne. Natomiast nieco ponad 3% osób zakończyło edukację na poziomie szkoły policealnej.

Profile stanowiskowe wskaźnik okoliczności osobiste

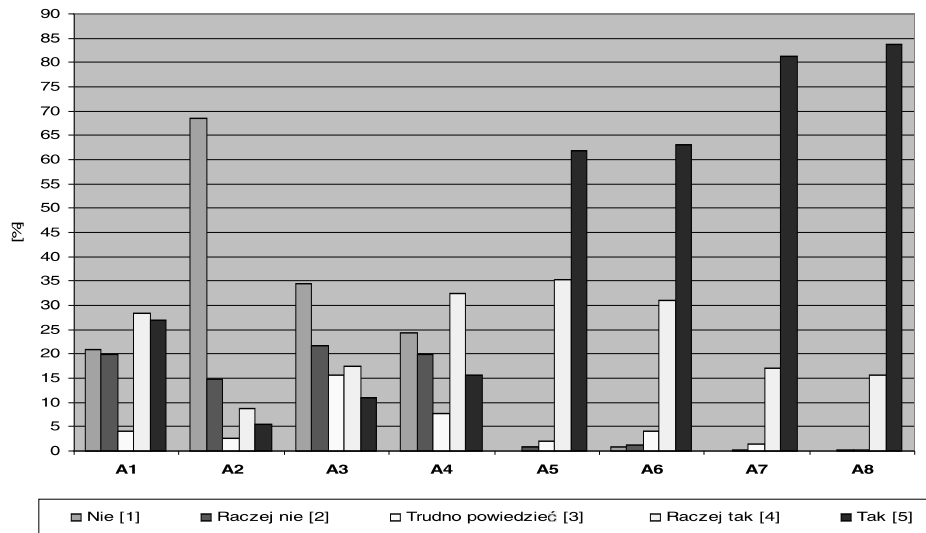
Wyniki działań badawczych przedstawione w niniejszym rozdziale dotyczą jednej z płaszczyzn analizy profili stanowiskowych, a mianowicie okoliczności osobistych, będącej elementem tzw. zasobów osobistych (w szczególności są to wiek, płeć, sytuacja rodzinna życiowa), cechy fizyczne wygląd, stan zdrowia, związki społeczne z otoczeniem i zainteresowania - istnienie zainteresowań sprzyjających powodzeniu w danej pracy).

Wartości procentowe na rysunkach są wielkościami średnimi dla określonych grup respondentów. Oznaczenia A1 do A8 zamieszczone na rysunkach od 2 do 19, oznaczają odpowiedzi na następujące pytania kwestionariuszowe:

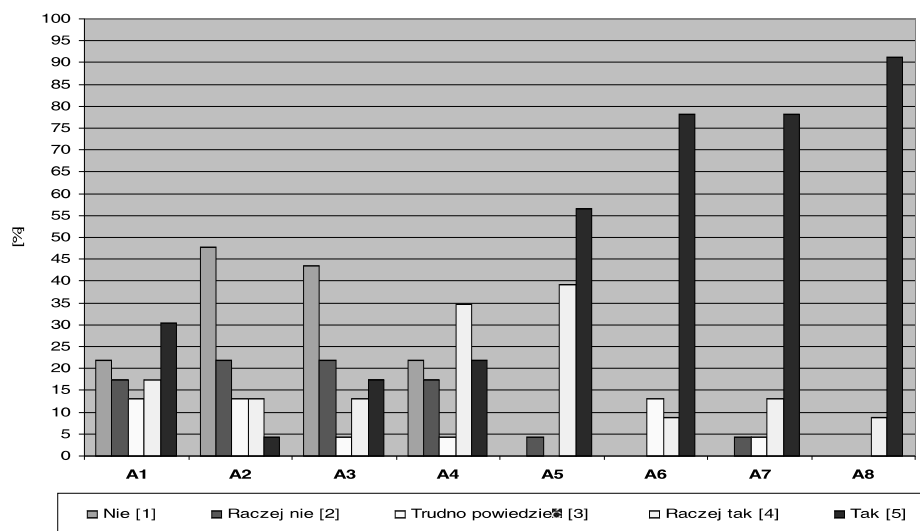
- A1: Wiek stanowić powinien jedno z wymagań rekrutacyjnych i dotyczących awansu?
- A2: Płeć stanowić powinna jeden z czynników rekrutacyjnych i dotyczących awansu?
- A3: Sytuacja rodzinna (np. stan cywilny, liczba dzieci itp.) to jeden z czynników decydujących o powodzeniu w pracy?
- A4: Wygląd zewnętrzny stanowić powinien jeden z czynników rekrutacyjnych?
- A5: Stan zdrowia (sprawność fizyczna i psychiczna) stanowić powinien jeden z czynników rekrutacyjnych?
- A6: Poczucie więzi z otoczeniem, wsparcia społecznego jest cechą przydatną w pracy?
- A7: Zainteresowania związane z dziedziną pracy wpływają na jej wyższą efektywność?
- A8: Praca na tym stanowisku wymaga ciągłego poszerzania wiedzy z wielu dziedzin.

Szczegółowo otrzymane dane, dla wskaźnika okoliczności osobiste, kształtują się następująco:

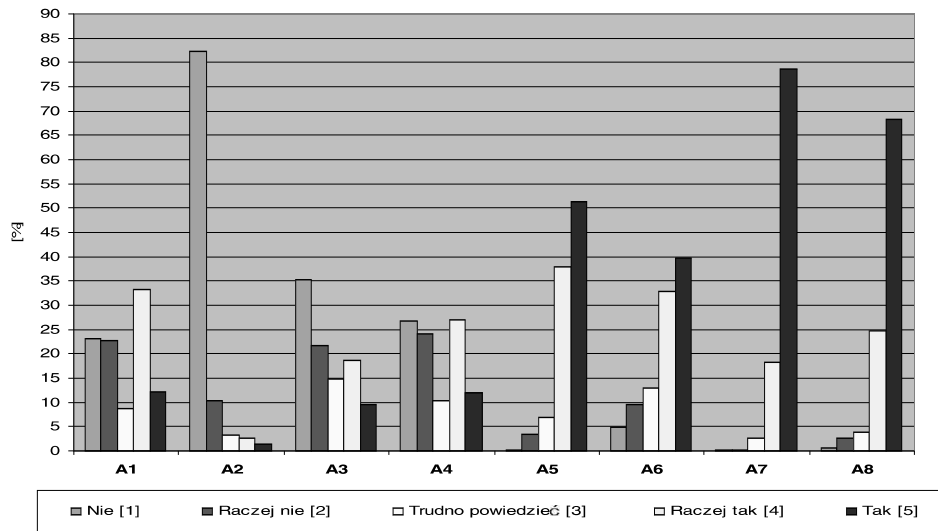
- w ocenie nadleśniczych modelowych oraz pozostałych (rysunki 2 i 3) na kształt profilu stanowiska nadleśniczego powinny mieć wpływ (na podstawie sum odpowiedzi "tak" i "raczej tak"): wiek, cechy fizyczne (stan zdrowia), związki społeczne z otoczeniem oraz zainteresowania. Natomiast nie należy uwzględniać płci i sytuacji rodzinnej,
- w ocenie nadleśniczych (całej grupy) na kształt profili stanowiskowych zastępcy nadleśniczego, inżyniera nadzoru i głównego księgowego (rysunki 4 do 6 i 7 do 9) (na podstawie sum odpowiedzi "tak" i "raczej tak") powinny mieć wpływ: zainteresowania, związki społeczne z otoczeniem, stan zdrowia, natomiast nie powinny mieć wpływu: wiek, płeć, sytuacja rodzinna oraz wygląd zewnętrzny. Różnice pomiędzy odpowiedziami nadleśniczych modelowych i pozostałych dotyczą jedynie wielkości procentowych. Wśród nadleśniczych modelowych zaobserwować można większe zróżnicowanie odpowiedzi,
- w ocenie zastępców nadleśniczych, inżynierów nadzoru, głównych księgowych i leśniczych (zarówno w ujęciu modelowym jak i pozostałych) profile stanowisk, które piastują, uwzględniać powinny te same wskaźniki jak w przypadku oceny wyrażonej przez nadleśniczych (rysunki 10 do 16). Wyjątek stanowi ocena postawiona przez zastępców nadleśniczych modelowych, dotycząca cech wyglądu zewnętrznego, która zdaniem tej grupy respondentów również powinna stanowić kryterium charakteryzujące profil tego stanowiska (rysunek 17),
- profil stanowiska leśniczego zdaniem zastępcy nadleśniczego z grupy



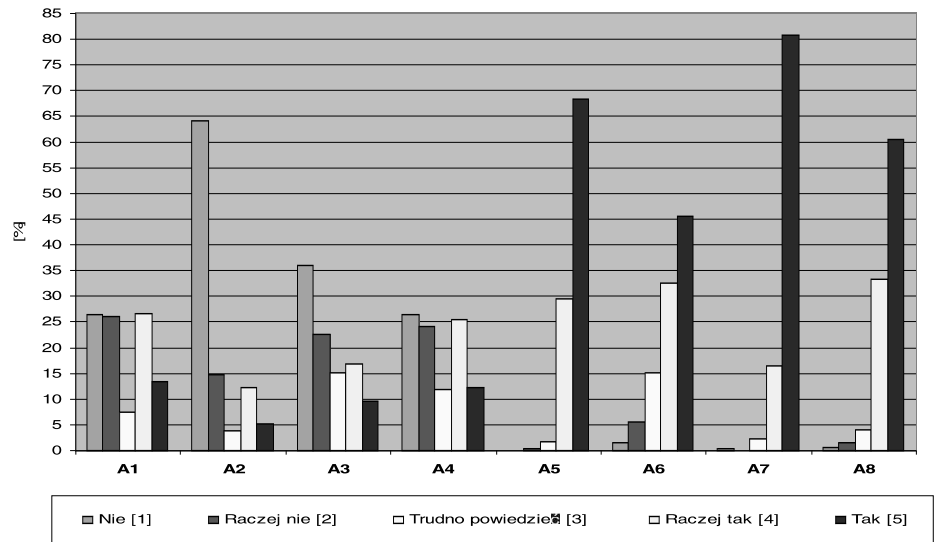
Rys. 2. Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) - nadleśniczy (samoocena).
ródło: Opracowanie własne.



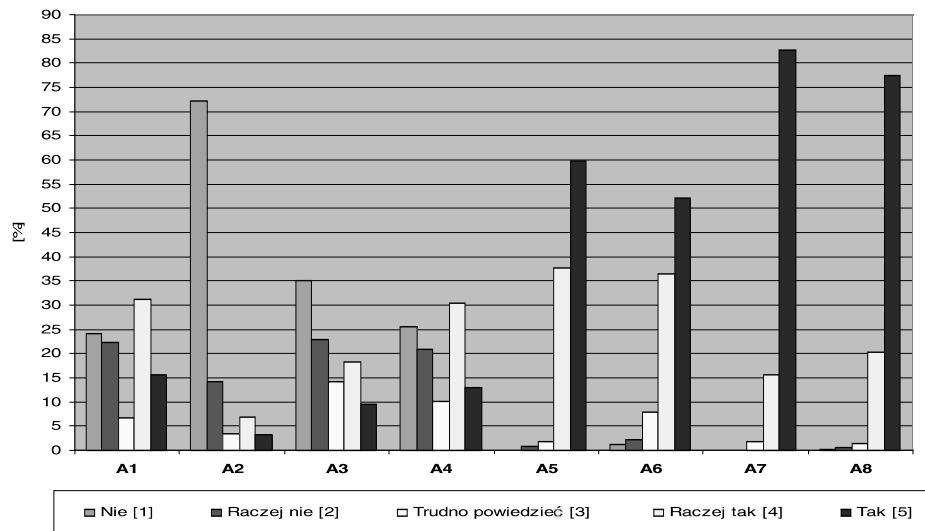
Rys. 3. Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) - nadleśniczy (samoocena) - ujęcie modelowe.
ródło: Opracowanie własne.



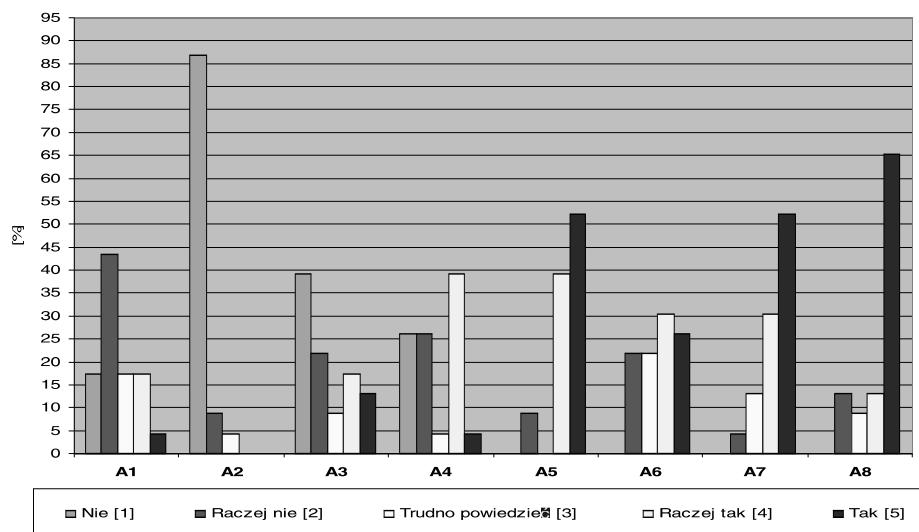
Rys. 4. Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) - główny księgowy wg. nadleśniczego.
ródło: Opracowanie własne.



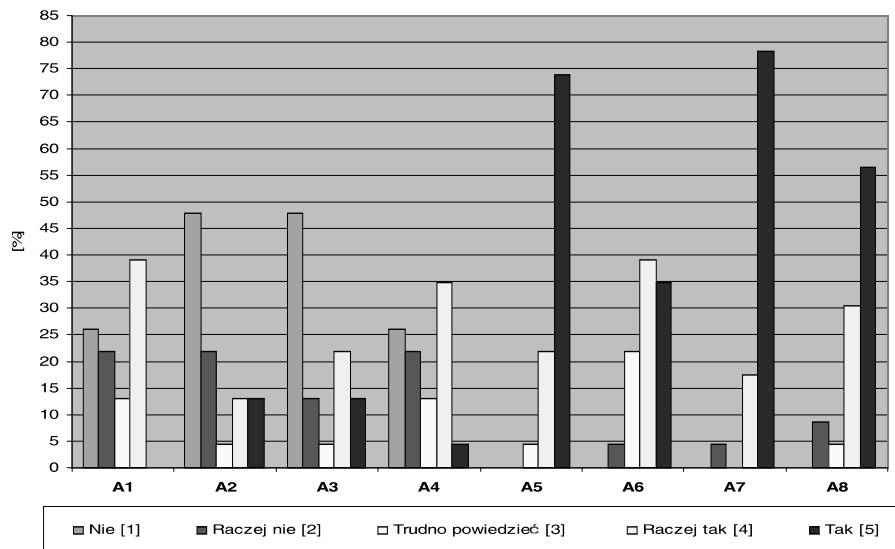
Rys. 5. Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) - inżynier nadzoru wg. nadleśniczego.
ródło: Opracowanie własne.



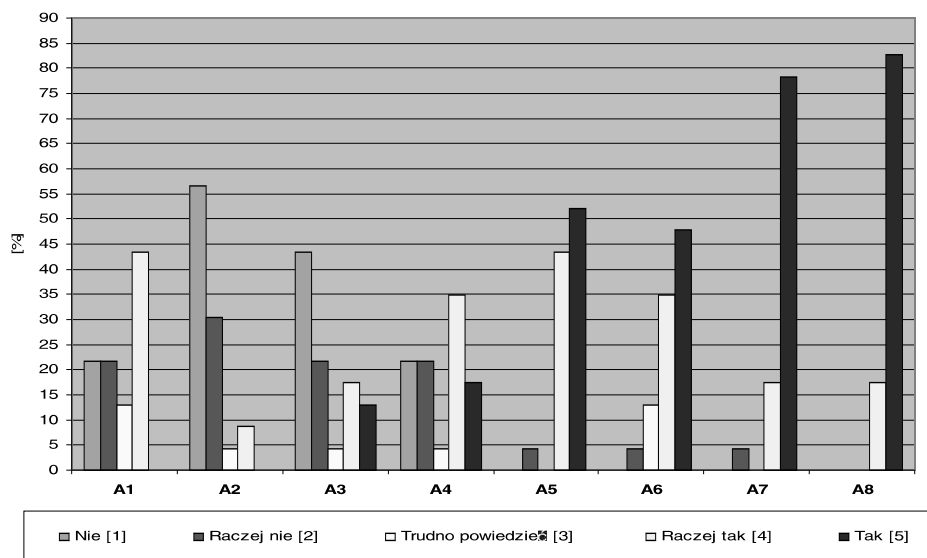
Rys. 6. Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) - zastępca nadleśniczego wg. nadleśniczego.
ródło: Opracowanie własne.



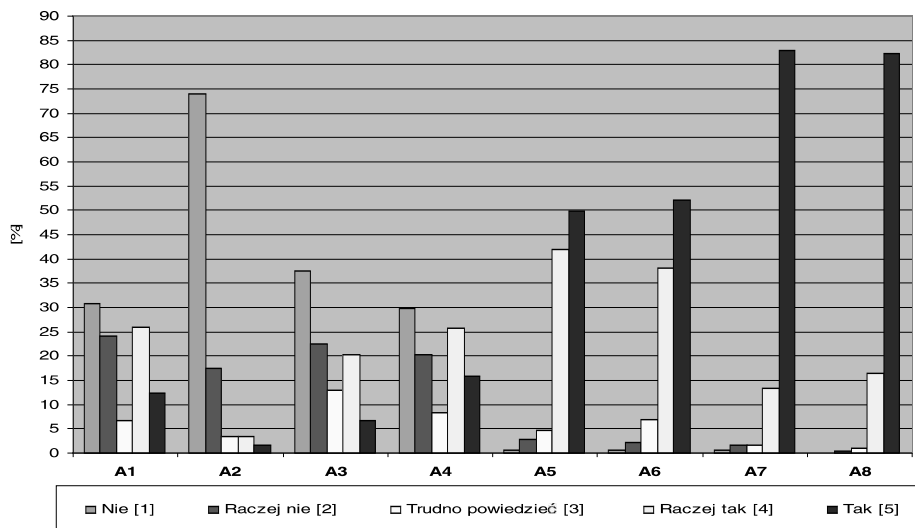
Rys. 7. Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) - główny księgowy wg. nadleśniczego - ujęcie modelowe.
ródło: Opracowanie własne.



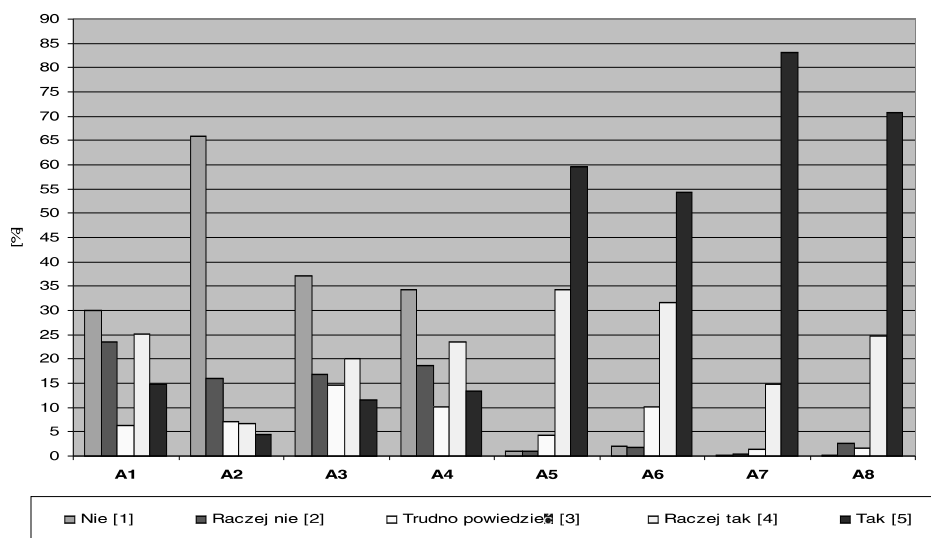
Rys. 8. Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) - inżynier nadzoru wg. nadleśniczego - ujęcie modelowe.
ródło: Opracowanie własne.



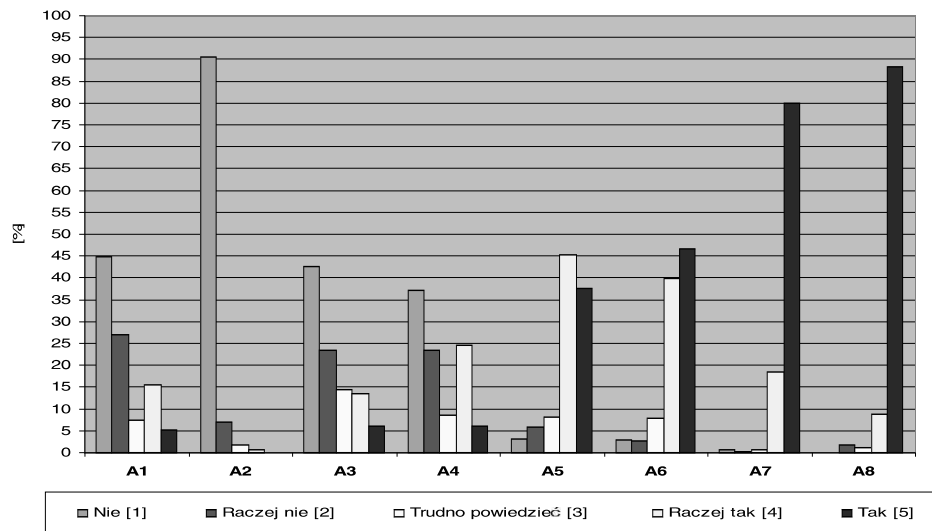
Rys. 9. Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) - zastępca nadleśniczego wg. nadleśniczego - ujęcie modelowe.
ródło: Opracowanie własne.



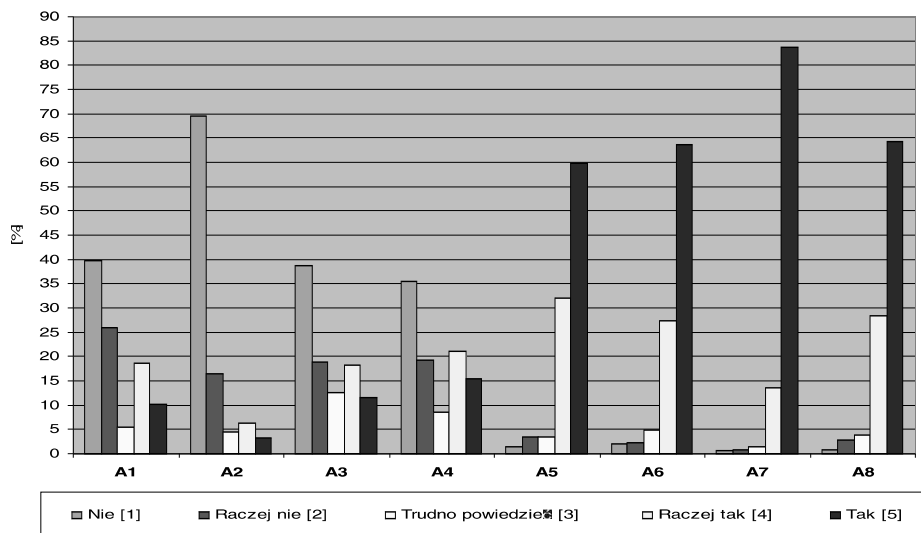
Rys. 10. Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) - zastępca nadleśniczego (samoocena).
ródło: Opracowanie własne.



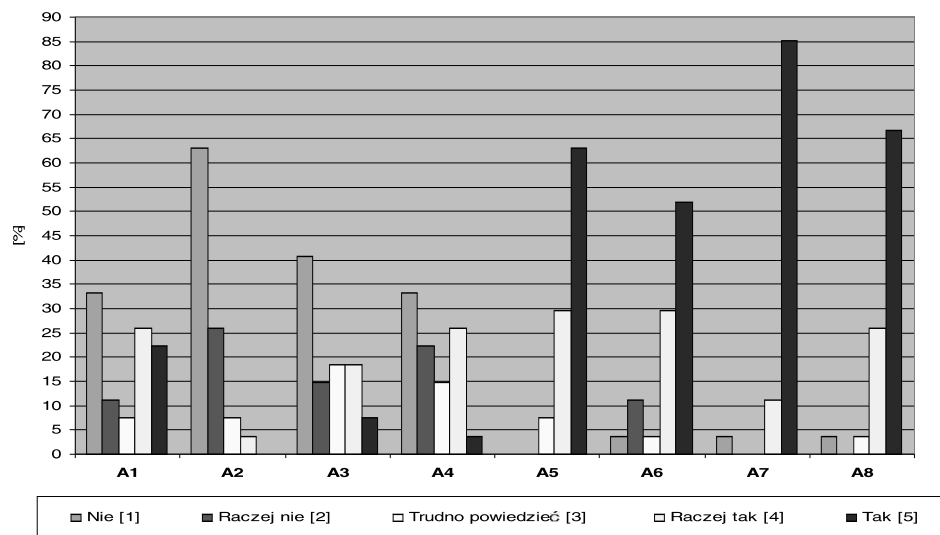
Rys. 11. Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) - inżynier nadzoru (samoocena).
ródło: Opracowanie własne.



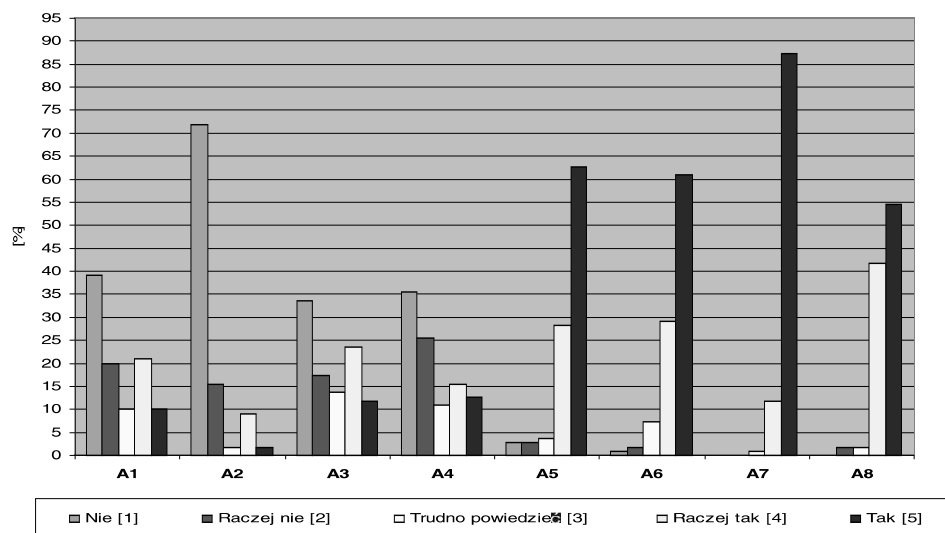
Rys. 12. Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) - główny księgowy (samoocena).
ródło: Opracowanie własne.



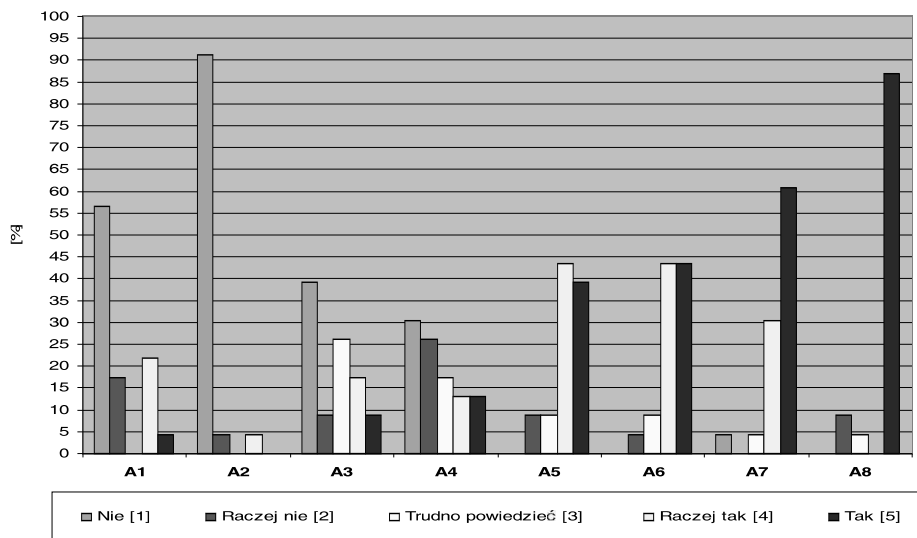
Rys. 13. Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) - leśniczy (samoocena).
ródło: Opracowanie własne.



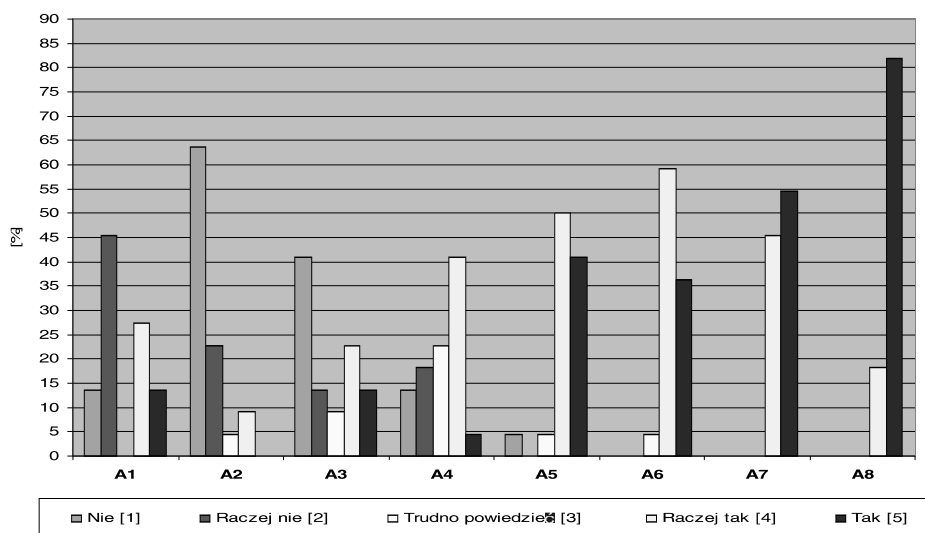
Rys. 14. Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) - inżynier nadzoru (samoocena) - ujęcie modelowe.
ródło: Opracowanie własne.



Rys. 15. Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) - leśniczy (samoocena) - ujęcie modelowe.
ródło: Opracowanie własne.

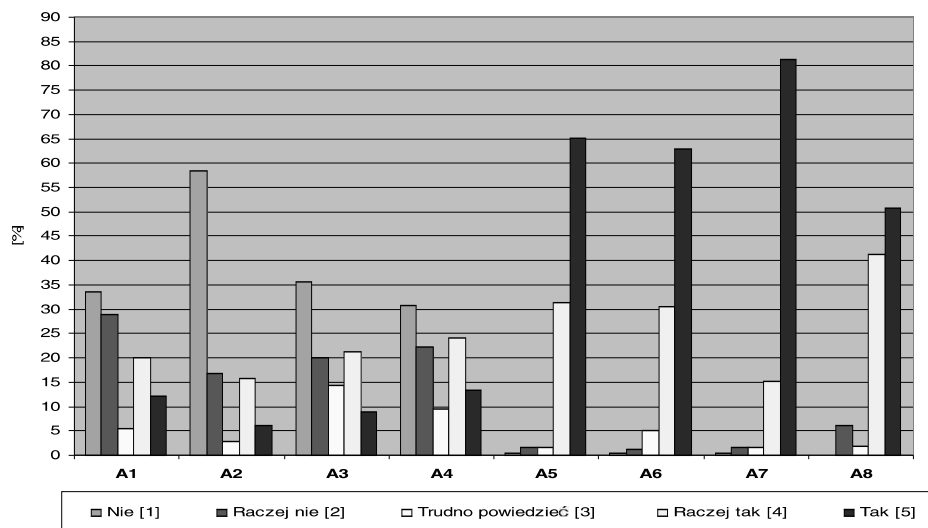


Rys. 16. Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) - główny księgowy (samoocena) - ujęcie modelowe.
ródło: Opracowanie własne.

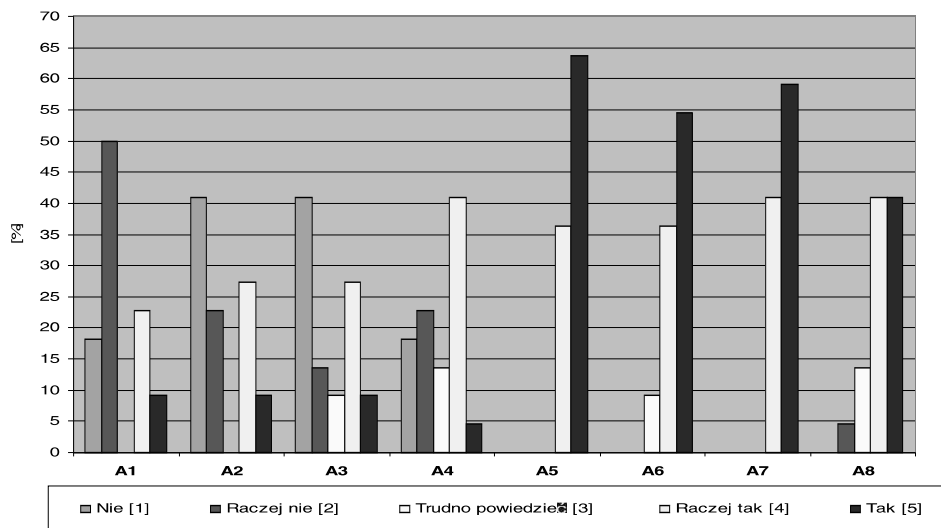


Rys. 17. Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) - zastępca nadleśniczego (samoocena) - ujęcie modelowe.
ródło: Opracowanie własne.

wskaźników określanych jako okoliczności osobiste zawierać powinien (na podstawie sum odpowiedzi "tak" i "raczej tak"): zainteresowania, poczucie więzi z otoczeniem, stan fizyczny, natomiast nie powinien uwzględniać wieku, płci czy wyglądu zewnętrznego (rysunki 18 i 19).



Rys. 18. Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) - leśniczy wg. zastępcy nadleśniczego.
ródło: Opracowanie własne.



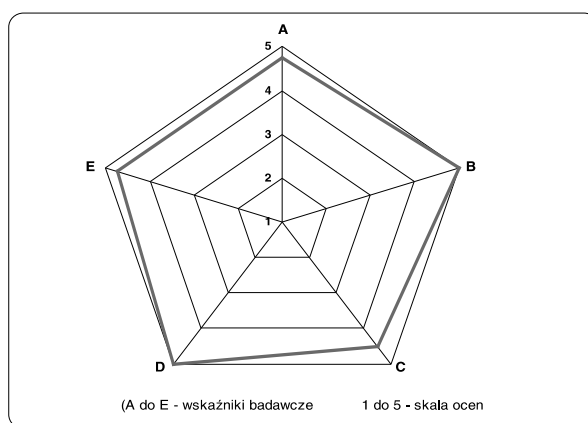
Rys. 19. Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) - leśniczy wg. zastępcy nadleśniczego - ujęcie modelowe.
ródło: Opracowanie własne.

Optymalny profil stanowiskowy dla stanowiska leśniczego

Optymalne wzorce stanowiskowe kadry kierowniczej (profile stanowiskowe) w nadleśnictwie, zgodnie z przyjętymi założeniami metodycznymi, wyznaczone zostały jako wypadkowa (średnia) pięciu wymienionych wcześniej płaszczyzn badawczych. Przy czym poszczególne elementy wymienionych poziomów konstruowania profili stanowiskowych, wyznaczone zostały przez osoby pracujące na danych stanowiskach, przez ich przełożonych oraz w oparciu o opinie tzw. "osób modelowych" wytypowanych jako efektywnie spełniające wymagania stanowiska, na którym pracują. Jednocześnie dodać należy, że każdy poziom badawczy ilustrowany był przez respondentów w pięciostopniowej skali¹. Za ocenę ostateczną, jak już wcześniej wspomniano, uznano najwyższą średnią wartość procentową jednej z ocen, w przyjętej skali, dla danej płaszczyzny badawczej.

Wyznaczenie optymalnego profilu stanowiska leśniczego (ujęcie graficzne: wykres radialny rysunek 20), oparte zostało o cztery grupy respondentów, a mianowicie zastępców nadleśniczych modelowych i zastępców nadleśniczych nie uznanych za modelowych oraz leśniczych modelowych i pozostałych. Sumarycznie dla wyznaczenia tego profilu wykorzystano ocenę przedstawioną przez 1963 badanych, w tym 122 respondentów modelowych i 1831 pozostałych.

Profil dla tego stanowiska leśniczego, powstał poprzez uśrednienie profili skonstruowanych na podstawie ocen respondentów pracujących na innych stanowiskach tzw. profile pośrednie. Wskaźniki w wielkościach procentowych dla profili pośrednich przedstawiono w tabelach od 1 do 4.



Rys. 20. Optymalny profil stanowiskowy dla stanowiska leśniczego.

ródło: Opracowanie własne.

¹ 1 - Nie; 2 - Raczej nie; 3 - Trudno powiedzieć; 4 - Raczej tak; 5 - Tak

Tab. 1. Wskaźniki profili stanowiskowych dla stanowiska leśniczego (samoocena).

Skala ocen	Rodzaj wskaźnika [%]				
	okoliczności osobiste [A]	zasoby psychologiczne [B]	charakterystyka stanowisk kierowniczych [C]	warunki i okoliczności zewnętrzne [D]	kompetencje, kwalifikacje i umiejętności [E]
1	2	3	4	5	6
Nie [1]	23	0	20	2	7
Raczej nie [2]	11	1	18	3	8
Trudno powiedzieć [3]	6	3	11	10	17
Raczej tak [4]	21	21	25	27	32
Tak [5]	39	75	26	58	36
Ogółem	100	100	100	100	100

ródło: Opracowanie własne.

Tab. 2. Wskaźniki profili stanowiskowych dla stanowiska leśniczego (według zastępcy nadleśniczego).

Skala ocen	Rodzaj wskaźnika [%]				
	okoliczności osobiste [A]	zasoby psychologiczne [B]	charakterystyka stanowisk kierowniczych [C]	warunki i okoliczności zewnętrzne [D]	kompetencje, kwalifikacje i umiejętności [E]
1	2	3	4	5	6
Nie [1]	20	0	15	3	7
Raczej nie [2]	12	0	22	5	12
Trudno powiedzieć [3]	5	3	14	16	16
Raczej tak [4]	25	23	29	27	31
Tak [5]	38	74	20	49	34
Ogółem	100	100	100	100	100

ródło: Opracowanie własne.

Tab. 3. Wskaźniki profili stanowiskowych dla stanowiska leśniczego (samoocena) - ujęcie modelowe.

Skala ocen	Rodzaj wskaźnika [%]				
	okoliczności osobiste [A]	zasoby psychologiczne [B]	charakterystyka stanowisk kierowniczych [C]	warunki i okoliczności zewnętrzne [D]	kompetencje, kwalifikacje i umiejętności [E]
1	2	3	4	5	6
Nie [1]	23	0	18	1	6
Raczej nie [2]	11	0	16	5	8
Trudno powiedzieć [3]	6	3	10	10	16
Raczej tak [4]	22	22	26	26	34
Tak [5]	38	75	30	58	36
Ogółem	100	100	100	100	100

ródło: Opracowanie własne.

Tab. 4. Wskaźniki profili stanowiskowych dla stanowiska leśniczego (według zastępcy nadleśniczego) - ujęcie modelowe.

Skala ocen	Rodzaj wskaźnika [%]				
	okoliczności osobiste	zasoby psychologiczne	charakterystyka stanowisk kierowniczych	warunki i okoliczności zewnętrzne	kompetencje, kwalifikacje i umiejętności
	[A]	[B]	[C]	[D]	[E]
1	2	3	4	5	6
Nie [1]	15	0	8	0	4
Raczej nie [2]	14	0	27	6	13
Trudno powiedzieć [3]	6	2	14	13	21
Raczej tak [4]	34	41	33	33	35
Tak [5]	31	57	18	48	27
Ogółem	100	100	100	100	100

ródło: Opracowanie własne.

Analizując stanowisko leśniczego zwrócić należy uwagę na odmienność poglądów na stanowisko leśniczego przedstawioną przez zastępcę nadleśniczego w ujęciu modelowym.

Dotyczy to, aż trzech aspektów, a mianowicie; okoliczności osobistych (A), charakterystyki stanowisk kierowniczych (C) oraz kwalifikacji i kompetencji (E). Dla wszystkich tych elementów wspomniana grupa respondentów wystawia ocenę 4. Ma to swoje odzwierciedlenie w opisywanym optymalnym modelu gdyż, wszystkie z wymienionych wskaźników nie otrzymują najwyższych not (A i E nota 4,75 oraz C nota 4,5).

Wśród szczegółowych wariantów dla podstawowych płaszczyzn badawczych, dla stanowiska leśniczego znaczenie powinny mieć:

- z grupy okoliczności osobistych (A): w zdecydowanej przewadze poczucie więzi z otoczeniem, następnie zainteresowania i stan fizyczny,
- z grupy zasobów psychologicznych (B): motywacja, wiara w siebie, wytrwałość i łatwość działania, przy czym jednoznacznie należy określić, iż w stosunku do tego typu zasobów i w odniesieniu do tego stanowiska wyrażane są największe wątpliwości (zdecydowanie większa liczba odpowiedzi "raczej tak"),
- z grupy charakterystyki stanowisk kierowniczych (C): przede wszystkim potrzeba wykonywania zadań dodatkowych,
- z grupy warunków i okoliczności zewnętrznych (D): precyzyjnie i jasno określone cele oraz zakres samodzielności i stosowany system motywacyjny, a także dokładne wytyczenie możliwej ścieżki kariery,
- z grupy kwalifikacji, kompetencji i umiejętności (E): poziom wykształcenia, szczególny poziom wiedzy specjalistycznej, doświadczenie, wzorce rodzinne i środowiskowe.

Podsumowanie

Wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na skuteczność funkcjonowania każdej organizacji, w tym również nadleśnictwa jako podstawową jednostkę organizacyjną Lasów Państwowych, jest niepodważalny. Kapitał ludzki, najbardziej wartościowe aktywa organizacji, staje się bowiem współcześnie głównym czynnikiem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Pierwszym i jednym z najważniejszych zadań w ramach gospodarowania zasobami ludzkimi jest zatem budowa profili stanowiskowych dla kadry kierowniczej. Dotyczy to także kadry kierowniczej Lasów Państwowych, gdyż na niej spoczywa obowiązek nie tylko administrowania, ale przede wszystkim konieczność utrzymania dynamicznej równowagi między poziomem uzyskiwanych przychodów, a wielkością ponoszonych kosztów.

Analizy przeprowadzone w ramach badań dotyczących budowy wzorców stanowiskowych pozwalają na przedstawienie, między innymi, następujących wniosków:

- Do tej pory nie prowadzono w Lasach Państwowych, zakrojonych na szeroką skalę, aktywnych i usystematyzowanych działań polegających na gospodarowaniu zasobami ludzkimi.
- Powszechne udostępnienie wyników prowadzonych badań powinno stać się przyczynkiem do dyskusji dotyczącej kapitału ludzkiego w organizacji Lasów Państwowych, prowadzonej zarówno przez jej członków, jak i ośrodki naukowo-badawcze związane z leśnictwem.
- Przeprowadzone badania i opracowane profile stanowiskowe powinny, po dokonaniu ich weryfikacji, stać się fundamentem rekrutacji i awansu pracowników na stanowiska kierownicze w nadleśnictwie. Aby wspomniane wzorce mogły zostać wykorzystane w procesie rekrutacji, należy na ich podstawie opracować kwestionariusze kompetencyjne. Budową profesjonalnego kwestionariusza kompetencji zająć się powinny ośrodki naukowo-dydaktyczne, które wcześniej opracowały modele profili stanowiskowych.
- Test kompetencji i prowadzona przy jego pomocy rekrutacja przełoży się na wzrost efektywności funkcjonowania nadleśnictwa jako elementu i Lasów Państwowych jako całości organizacji. Umożliwi to również tworzenie aktywnych rezerw kadrowych.
- Budowa profili stanowiskowych, testów kompetencji, a przede wszystkim strategii zarządzania zasobami ludzkimi stanowiącymi podstawę polityki kadrowej Lasów Państwowych.

- Wyraźnie wyartykułowane, na podstawie optymalnych modeli stanowiskowych, oczekiwania co do kadry kierowniczej, stanowią jasny sygnał wyznaczający kierunek kształcenia przyszłych kadr leśnych.

Trudno wyobrazić dziś sobie efektywne funkcjonowanie jakiegokolwiek organizacji bez profesjonalnego podejścia do zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi. Ma to szczególne znaczenie z perspektywy osiągania sukcesu w działaniach organizacji. W tym kontekście nie może owego profesjonalizmu zabraknąć także w Lasach Państwowych, które jako szczególna forma organizacji, prowadzącej działania na blisko jednej trzeciej powierzchni kraju, zobowiązane są do najlepszego z możliwych gospodarowania powierzonym im w zarząd mieniem Skarbu Państwa.

Streszczenie

Każda organizacja gospodarcza by być efektywną i trwale konkurencyjną na dzisiejszym rynku musi zwrócić szerszą uwagę na najważniejszy, zdaniem wielu autorów, zasób organizacji jakim są ludzie. Elastyczne, kreatywne i innowacyjne działanie kadry kierowniczej ma decydujące znaczenie dla powodzenia całej organizacji. Należy "tylko" dokonać doboru ludzi o "właściwych predyspozycjach" do określonych stanowisk. W tym celu sprecyzować należy profil stanowiska, czyli wyraźnie oczekiwanie jakim powinien sprostać optymalny kandydat. W niniejszym opracowaniu przedstawiono wybrane wyniki badań dotyczące budowy profili stanowiskowych dla kadry kierowniczej nadleśnictw przeprowadzone w roku 2005 we wszystkich (428) nadleśnictwach Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe (PGL LP).

Słowa kluczowe: profil kandydata, badania sondażowe, kadra kierownicza, dobór kadr.

Literatura

1. Armstrong M., 1996: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
2. Armstrong M., 2002: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
3. Atteslander P., Bender Ch., Cromm J., 1991: Methoden der empirischen sozialforschung. Berlin.
4. Bieniok H. i zespół, 1999: Metody sprawnego zarządzania planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

5. Fryczyńska M., 2003: Pracownicy wiedzy - nowe wyzwania zarządzania organizacjami. Zarządzanie zasobami ludzkimi. 1, s. 25-32.
6. Gruszczyński L., 2001: Kwestionariusze w socjologii budowa narzędzi do badań surveyowych. Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
7. Holf R., 1995: Jak znaleźć zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników. Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
8. Janowska Z., 2002: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa.
9. Juchnowicz M. [red], 2000: Strategia personalna firmy. Difin, Warszawa.
10. Juszczyk S., 2001: Metodologia badań empirycznych w naukach społecznych - badania ilościowe. Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Katowicach, Katowice.
11. Kemball-Cook B.B., 1974: Luka organizacyjna między teorią a praktyką. PWE, Warszawa.
12. Kostera M., 1997: Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa.
13. Koźmiński A.K., Piotrowski W. [red.], 1997: Zarządzanie. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Krott M., 2001: Personalpolitik der Staatsforstverwaltung Schlussfolgerungen aus dem europäischen praxisvergleich. W: Strategien der staatlichen Forstverwaltung Praxiserfahrungen im europäischen Vergleich 1991-2000. EFI Proceedings No. 40.2001, Joensuu Finland: s. 71.
15. Krupińska G., Stobińska K., 1996: Inwestowanie w pracownika. Poltext, Warszawa.
16. Krzyżanowski L., 1992: Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu. PWN, Warszawa.
17. Lipka A., 2005: Od zarządzania zasobami ludzkimi do gospodarowania kapitałem ludzkim. Przegląd organizacji, 4, s. 22-25.
18. Listwan T. [red], 2000: Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
19. Lutyński J., 1994: Metody badań społecznych wybrane zagadnienia. Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.
20. Łobocki M., 1995: Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych. Impuls, Kraków.
21. Pilch T., 1995: Zasady badań pedagogicznych. Żak, Warszawa.
22. Poczowski A., 2003a: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie procesy metody. PWE, Warszawa.
23. Poczowski A., 2003b: Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

24. Ratyński W., 2002: Menedżerskie i organizatorskie metody zarządzania. C. F. Müller Akademia Prawa, Warszawa.
25. Rostkowski T. [red], 2004: Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi. Difin, Warszawa.
26. Stoner J.A.S., Wankel Ch., 1994: Kierowanie, PWE, Warszawa.
27. Szreder M., 2004: Metody i techniki sondażowych badań opinii. PWE, Warszawa.
28. Sztumski J., 1984: Wstęp do metod i technik badań społecznych. PWN, Warszawa.
29. Świerzyński R., 2000: Rozmowa kwalifikacyjna. Jak wybrać najlepszych kandydatów. IPK Sp. z o.o., Gdańsk.
30. Urbaniak B. [red], 2001: Gospodarowanie pracą. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
31. Walkowiak R., 1999: Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji. ART., Olsztyn.
32. Zieleniewski J., 1976: Organizacja zespołów ludzkich. PWN, Warszawa.
33. Zarządzenie nr 44 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z 24 maja 2002 r. w sprawie "Instrukcji Działania Inspekcji Lasów Państwowych" (GI-0900-4/2002).
34. Zarządzenie nr 45 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z 24 maja 2002 r. w sprawie "Zasad kontroli instytucjonalnej w DGLP i RDLP" (GI-0900-3/2002).