

RYSZARD KWIECIEŃ, JANUSZ KOCEL

Ocena systemu wynagradzania i awansowania w Lasach Państwowych

Evaluation of the remuneration and promotion system of in the State
Forests

ABSTRACT

Kwiecień R., Kocel J. 2013. Ocena systemu wynagradzania i awansowania w Lasach Państwowych. Sylwan 157 (8): 563-571.

The article presents the results of the research on the remuneration and promotion system in the State Forests in Poland. The research was conducted using a questionnaire survey and utilises answers from 414 managers of forest districts and 105 representatives of all regional directorates of the State Forests. The respondents critically evaluated the current remuneration system, especially in the aspect of vocational promotion, negatively criticising the procedure and results of competitions for managerial positions. The paper also proposes the method for determining the amount of function allowance (according to difficulty level) for basic managerial positions. The results can be used for reviewing the employment policy in the State Forests.

KEY WORDS

human resources, remuneration and promotion system

ADDRESSES

Ryszard Kwiecień
Janusz Kocel – e-mail: kocelj@ibles.waw.pl

Zakład Zarządzania Zasobami Leśnymi, Instytut Badawczy Leśnictwa; Sękocin Stary; ul. Braci leśnej 3; 05-090 Raszyn

Wstęp

Od wielu lat w środowisku leśników istnieją uzasadnione wątpliwości co do obiektywizmu ustalania wielkości funduszu płac dla poszczególnych jednostek organizacyjnych działających w zróżnicowanych warunkach przyrodniczych, ekonomicznych i społecznych [Partyka i in. 1992]. Niezadowolenie budzi również aktualnie funkcjonujący system awansowania pracowników [Kwiecień, Kocel 2009; Szczygieł 2009; Dyrz 2010; Borysiewicz 2011]. Ciągłe jednak brakuje rozwiązań alternatywnych opartych na przesłankach naukowych. Co prawda na początku lat 90. XX wieku podjęto w Instytucie Badawczym Leśnictwa prace zmierzające do zrjonalizowania systemu wynagradzania w Lasach Państwowych (LP). Zaproponowane rozwiązanie, oparte na tzw. produkcji przeliczeniowej, nie zostało jednak wdrożone do praktyki [Partyka i in. 1992].

Celem pracy była ocena aktualnego systemu wynagradzania i awansowania w Lasach Państwowych oraz wskazanie niektórych kierunków jego możliwego usprawniania.

Materiał i metody

Materiał badawczy stanowiły opinie nadleśniczych i przedstawicieli szerokiego kierownictwa regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych (dyrektorów, naczelników i głównych specjalistów)

na temat obowiązującego systemu wynagradzania i awansowania oraz możliwości wprowadzenia sformalizowanego systemu oceny pracowników w LP. Do zakresu badań włączono również analizę porównawczą wielkości funduszu płac poszczególnych nadleśnictw i propozycję metody określania wielkości dodatku funkcyjnego (trudnościowego) dla podstawowych stanowisk kierowniczych.

Ankietyzację podzielono na dwa etapy. Pierwszy obejmował badania pilotażowe, drugi – badania właściwe. Badania pilotażowe przeprowadzono w kwietniu 2009 roku w 26 losowo wybranych nadleśnictwach ze wszystkich regionalnych dyrekcji LP. Opinię o tej ankiecie uzyskano również od kierownictwa dwóch regionalnych dyrekcji LP. Skonsultowaną ją też z pracownikami Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych. Głównym celem badań pilotażowych była weryfikacja przygotowanego kwestionariusza ankiety, zwłaszcza sprawdzenie jasności i jednoznaczności poruszanych w ankiecie problemów. Właściwe badania ankietowe przeprowadzono od lipca do końca października 2009 roku. Badaniami objęto 431 nadleśniczych w kraju, z czego wypełnione ankiety odesłało 414 (96,1% ogólnej ich liczby). Niektórzy nie udzielili odpowiedzi na wszystkie pytania. Spośród badanych przedstawicieli szerokiego kierownictwa regionalnych dyrekcji LP wypełnione ankiety nadesłało 105 osób (58,0% ogólnej liczby). Na poszczególne pytania dotyczące systemu wynagradzania odpowiedziało od 349 do 399 nadleśniczych oraz od 88 do 105 przedstawicieli szerokiego kierownictwa regionalnych dyrekcji LP.

W opracowaniu wykorzystano także dane źródłowe z Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych. Uzyskano informacje dotyczące płac zasadniczych w poszczególnych nadleśnictwach według stanu na 31 grudnia 2008 roku z podziałem na następujące grupy stanowisk: 1) kierownictwo, 2) biuro nadleśnictwa, 3) leśniczowie i 4) podleśniczowie. Otrzymano także informacje o dodatkach funkcyjnych kierownictwa nadleśnictwa.

Wyniki

Prawie $\frac{1}{3}$ wszystkich ankietowanych źle oceniła system wynagradzania w Lasach Państwowych (tab. 1). Oznacza to, że nie spełnia on oczekiwań znacznej części nadleśniczych i kierownictwa regionalnych dyrekcji LP. Stąd też zasadne jest postawienie pytania o kierunek, w jakim należałoby zmienić obecny system wynagradzania. Ankietowani w zdecydowanej większości opowiedzieli się za zwiększeniem zróżnicowania płac zasadniczych i dodatków funkcyjnych na tych samych stanowiskach w zależności od utrudnień w gospodarowaniu w poszczególnych jednostkach organizacyjnych, a także za nadaniem premii charakteru motywacyjnego (tab. 2). Spośród trzech rodzajów pozapłacowych instrumentów motywacyjnych największym uznaniem cieszyło się „kierowanie na szkolenia”, a w najmniejszym – „kierowanie na staże zagraniczne” (tab. 3).

Na poszczególne pytania dotyczące systemu oceny i awansowania pracowników na stanowiskach nierobotniczych liczba udzielonych odpowiedzi wahała się od 272 do 385 w grupie nadleśniczych i od 96 do 105 w grupie przedstawicieli szerokiego kierownictwa regionalnych

Tabela 1.

Ocena obowiązującego systemu wynagradzania w Lasach Państwowych
Evaluation of the current remuneration system in the State Forests

	Nadleśniczowie		Kierownictwo rdLP		Łącznie	
	osób	%	osób	%	osób	%
Dobra	25	6,3	12	12,1	37	7,4
Dostateczna	252	63,1	61	61,6	313	62,9
Zła	122	30,6	26	26,3	148	29,7
Razem	399	100,0	99	100,0	498	100,0

Tabela 2.

Ocena propozycji zmian systemu wynagradzania w Lasach Państwowych
Evaluation of the proposed modification in the remuneration system in the State Forests

Propozycje	Nadleśniczowie				Kierownictwo rdLP				Łącznie			
	Tak		Nie		Tak		Nie		Tak		Nie	
	osób	%	osób	%	osób	%	osób	%	osób	%	osób	%
Zwiększenie zróżnicowania płac zasadniczych i dodatków funkcyjnych	303	77,5	88	22,5	73	70,8	30	29,2	376	76,1	118	23,9
Wprowadzenie premii motywacyjnej	342	87,0	51	13,0	89	90,8	14	13,6	431	86,9	65	13,1

Tabela 3.

Ocena propozycji wprowadzenia pozapłacowych instrumentów motywacyjnych
Evaluation of the proposed introduction of pay-roll related incentive instruments in the State Forests

Propozycje	Nadleśniczowie				Kierownictwo rdLP				Łącznie			
	Tak		Nie		Tak		Nie		Tak		Nie	
	osób	%	osób	%	osób	%	osób	%	osób	%	osób	%
Wprowadzenie rejestru kadry rezerwowej i umieszczenie tam wyróżniających się pracowników	266	72,5	101	27,5	71	73,9	25	26,1	337	72,8	126	27,2
Kierowanie na szkolenia niezbędne i przewidziane na kolejnych etapach ścieżki awansowania	306	82,7	64	17,3	89	90,8	9	9,2	395	84,4	73	15,6
Kierowanie na staże zagraniczne w celu zapoznania się z praktyką dobrego gospodarowania i zarządzania w leśnictwie	242	69,3	107	30,7	67	68,3	21	31,7	309	70,7	128	29,3

dyrekcji LP. Tylko 49,4% ogółu ankietowanych opowiedziało się za opracowaniem i wdrożeniem sformalizowanego systemu oceny pracowników w jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych (tab. 4). Ta negatywna ocena wynika prawdopodobnie ze złych doświadczeń związanych z funkcjonowaniem tego systemu w latach 1993-1995. Natomiast użyty w drugim pytaniu zwrot „dobrze opracowany system” skłonił 59,5% ogółu ankietowanych do poparcia sugestii, że jego wdrożenie ułatwi ocenę pracowników i zobiektywizuje ich awansowanie. Ogólnie za wdrożeniem sformalizowanego systemu oceny pracowników w większym stopniu opowiedzieli się przedstawiciele kierownictwa rdLP niż nadleśniczowie. Zwraca uwagę stosunkowo wysoki udział źle oceniających system awansowania pracowników w Lasach Państwowych (tab. 5). Ponadto funkcjonowanie tego systemu jest wyraźnie gorzej oceniane przez przedstawicieli kierownictwa rdLP niż nadleśniczych. Stosunkowo mała liczba udzielonych odpowiedzi w grupie nadleśniczych (272 osoby) wynika ze znacznych trudności prawidłowej oceny systemu awansowania w Lasach Państwowych jako całości. 73,0% ogółu ankietowanych uznało, że obecnie funkcjonujący system awansowania w Lasach Państwowych nie sprzyja awansowaniu najlepszych pracowników (tab. 6). Niejako uzupełnieniem tej opinii jest również ocena konkursów na stanowiska kierownicze. 50,6% ogółu ankietowanych uznało, że obsada stanowisk na tej podstawie nie jest akceptowana przez środowisko leśników. W dodatkowych uwagach niektórzy ankietowani wskazywali m.in. na upolitycznienie komisji konkursowych i uchybienia proceduralne.

Tabela 4.

Opinia dotycząca systemu oceny pracowników
Review of the staff evaluation system in the State Forests

Propozycje	Nadleśniczowie				Kierownictwo rdLP				Łącznie			
	Tak		Nie		Tak		Nie		Tak		Nie	
	osób	%	osób	%	osób	%	osób	%	osób	%	osób	%
Czy należy opracować i wdrożyć sformalizowany system oceny pracowników?	187	48,6	198	51,4	55	52,3	50	47,7	242	49,4	248	50,6
Czy dobrze opracowany system ułatwi ocenę pracowników i usprawni system awansowania?	219	57,3	163	42,7	71	67,6	34	32,4	290	59,5	197	40,5

Tabela 5.

Ocena obowiązującego systemu awansowania pracowników
Evaluation of the current staff promotion system in the State Forests

	Nadleśniczowie		Kierownictwo rdLP		Łącznie	
	osób	%	osób	%	osób	%
Dobra	30	11,0	10	9,7	40	10,7
Dostateczna	194	71,3	64	62,1	258	68,8
Zła	48	17,7	29	28,2	77	20,5
Razem	272	100,0	103	100,0	375	100,0

Tabela 6.

Opinia dotycząca procedury awansowania pracowników w Lasach Państwowych
Review of the staff promotion system in the State Forests

Propozycje	Nadleśniczowie				Kierownictwo rdLP				Łącznie			
	Tak		Nie		Tak		Nie		Tak		Nie	
	osób	%	osób	%	osób	%	osób	%	osób	%	osób	%
Czy system sprzyja awansowaniu ludzi najlepszych?	102	27,6	268	72,4	25	25,0	75	75,0	127	27,0	343	73,0
Czy obsada stanowisk na podstawie konkursów jest akceptowana przez środowisko leśników?	182	48,7	192	51,3	50	52,0	46	48,0	232	49,4	238	50,6

Dyskusja

Obowiązujący obecnie w Lasach Państwowych system wynagradzania należy zakwalifikować jako tradycyjny [Borkowska 2006]. System taki, jako element partycypacyjno-paternalistycznego sposobu zarządzania, jest kształtowany na drodze negocjacji zakładowych. Zbiorowe stosunki pracy oparte są na współpracy pracodawcy i związków zawodowych. Stawki wynagrodzeń na tych samych stanowiskach są w niewielkim stopniu zróżnicowane. Podstawą zaś podwyżek płac i głównym kryterium różnicowania wynagrodzeń jest wiek i staż pracy. Uzupełnieniem płacy zasadniczej są premie i nagrody, a na stanowiskach kierowniczych dodatki funkcyjne [Borkowska 2006; Rozporządzenie... 2003].

W świetle analizowanych badań ankietowych system wynagradzania w LP wymaga korekty [Kwiecień, Kocel 2009]. Sprawą zasadniczą jest bardziej obiektywne i sprawiedliwe rozdзеле-

nie określonej sumy pieniędzy, jaką corocznie LP dysponują na wynagrodzenia. Postuluje się, by było to dokonywane proporcjonalnie do wielkości i struktury realizowanych zadań oraz utrudnień wynikających z warunków gospodarowania w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. Do tego celu można by wykorzystać stopień trudności gospodarowania (STG) nadleśnictw opracowany przez Kwietnia i Kocela [2006]. Syntetyczny STG jest obliczany na podstawie wielkości dwunastu wskaźników cząstkowych charakteryzujących wielkość i strukturę zasobów leśnych, rozmieszczenie zasobów i utrudnienia terenowe, stopień zagrożenia zasobów oraz wielkość zadań gospodarczych.

Kwiecień i Kocel [2009] przeanalizowali zależność między wielkością funduszu płac a wielkością STG 431 nadleśnictw. W roku 2008 wielkość funduszu płac w poszczególnych nadleśnictwach nie wykazywała takiej zależności od wielkości STG nadleśnictw, jak wynikałoby z istoty samej metody. W sytuacji optymalnej wskaźnik wielkości funduszu płac przeliczony na 1 pkt STG nadleśnictw nie powinien bowiem być w zasadzie zróżnicowany, a jego wartość w poszczególnych nadleśnictwach powinna być podobna. Na tę sytuację wpływają dwa zasadnicze czynniki. Wielkość funduszu płac jest w oczywisty sposób zależna od wielkości i struktury zatrudnienia w poszczególnych nadleśnictwach, która też wymaga korekty i racjonalizacji. Charakterystyczny jest fakt, że płaca pracowników terenowych wykazuje zdecydowanie większą zależność od wielkości STG nadleśnictw niż ma to miejsce w przypadku płacy pracowników biurowych (współczynnik R^2 odpowiednio 0,5576 i 0,2944) [Kwiecień, Kocel 2009]. Oznacza to, że jest ona bardziej dostosowana do zróżnicowanych warunków gospodarowania i wielkości zadań w poszczególnych nadleśnictwach niż płaca pracowników w biurach nadleśnictw. Stąd wniosek, że wielkość zatrudnienia w biurach nadleśnictw w większym stopniu wynika z przyjętego w skali Lasów Państwowych modelu funkcjonowania tych jednostek niż warunków gospodarowania i wielkości zadań konkretnego nadleśnictwa. Powinno to być brane pod uwagę przy ewentualnym określaniu wielkości funduszu płac na podstawie wielkości STG nadleśnictwa. Wielkość funduszu płac w nadleśnictwach nie ilustruje dobrze metody jego określania również dlatego, że obejmując zwiększony fundusz płac konieczny w niektórych nadleśnictwach do likwidacji klęsk żywiołowych i gradacji szkodników drzew leśnych, czego nie da się określić przy pomocy wskaźnika STG.

Mimo mankamentów zaproponowanej przez Kwietnia i Kocela [2009] metody określania wielkości funduszu płac w nadleśnictwach, wydaje się, że należałoby podjąć bardziej szczegółowe badania nad jej dopracowaniem, gdyż z dużym prawdopodobieństwem metoda ta może się przyczynić do bardziej obiektywnego ustalania i rozdziału środków na wynagrodzenia. W odniesieniu do dodatków funkcyjnych obecnie przysługujących pracownikom na stanowiskach kierowniczych, należałoby rozważyć zmianę nazwy i charakteru tego składnika wynagrodzeń. W literaturze przedmiotu bowiem argumentuje się, że *„utrzymywanie dodatków funkcyjnych jest zbędne, jeżeli stanowisko kierownicze zostało wyodrębnione na stałe z hierarchii stanowisk, a zadaniem zajmującej je osoby jest kierowanie czymś. Oznacza to bowiem, że kierowanie jest nierozzerwalnie związane z danym stanowiskiem”* [Borkowska 2006]. W związku z powyższym, dodatek ten powinien mieć raczej charakter „dodatku trudnościowego”, którego wielkość byłaby uzależniona od wielkości STG nadleśnictwa (w odniesieniu do członków kierownictwa nadleśnictwa) lub STG leśnictwa (w odniesieniu do leśniczych). Autorzy proponują, aby wielkość dodatku funkcyjnego (trudnościowego) dla nadleśniczych, obliczanego jako procent stawki wyjściowej, była uzależniona od wielkości STG konkretnego nadleśnictwa. Na przykład STG nadleśnictwa „X” wynosi 2,15 pkt., a zatem dodatek funkcyjny (trudnościowy) dla nadleśniczego nadleśnictwa „X” powinien być obliczany następująco: stawka wyjściowa $\times 215\%$. Na podobnej zasadzie mógłby być określony dodatek trudnościowy dla leśniczych na podstawie STG leśnictw [Kocel i in. 2012]. Według stanu na 1 stycznia

2008 roku wielkość STG poszczególnych nadleśnictw waha się od 1,46 pkt do 5,33 pkt, czyli w stosunku 1:3,65 [Kwiecień, Kocel 2008]. Nadleśnictw o wielkości STG powyżej 4,00 pkt było 42, a poniżej 2,00 pkt – 22. Oznacza to, że w porównaniu z obecną potencjalną wielkością dodatku funkcyjnego dla nadleśniczych od 200 do 400% stawki wyjściowej tylko 42 nadleśniczych mogłoby mieć większe dodatki funkcyjne, a 22 – mniejsze. Zdecydowana większość, czyli 367 nadleśniczych, miałoby dodatki funkcyjne (trudnościowe) w dotychczas obowiązujących granicach [Kwiecień, Kocel 2008; Rozporządzenie 2003]. Dodatki funkcyjne dla pozostałych członków kierownictwa nadleśnictwa mogłyby być ustalane w stosunku do wielkości dodatku funkcyjnego dla nadleśniczego, przy zachowaniu obecnie występujących proporcji w tym zakresie.

System awansowania pracowników w Lasach Państwowych w omawianych badaniach został oceniony niezbyt korzystnie. Natomiast ankietowani zdecydowanie opowiedzieli się za wprowadzeniem rejestru kadry rezerwowej, kierowaniem na szkolenia niezbędne i przewidziane na kolejnych etapach ścieżki awansowania oraz kierowaniem na staże zagraniczne w celu zapoznania się z praktyką dobrego gospodarowania. Przedstawione wyniki badań ankietowych potwierdzają trafność propozycji Nowakowskiego [2007], który stwierdza, że w Lasach Państwowych powinna zostać utworzona określona, wybrana i sprawdzona grupa ludzi o największej wiedzy i najlepszych predyspozycjach osobowych do kierowania i zarządzania zasobami ludzkimi. Zespół taki określa jako Korpus Kadry Rozwojowej (KKR) i uważa, że powoływanie do niego, szkolenia, staże krajowe i zagraniczne, oceny okresowe i wynikająca z nich dalsza selekcja powinna być uregulowana rozporządzeniem ministra. Dla systemowego uregulowania awansu stanowiskowego ważne byłoby przyjęcie niepodważalnej zasady obsadzania stanowisk kierowniczych wyłącznie pracownikami rekrutującymi się z rezerwy kadrowej, bez możliwości stosowania jakichkolwiek wyjątków. Autor ten przedstawił również w 19 punktach najważniejsze uregulowania, które powinny zostać zawarte w proponowanym rozporządzeniu właściwego ministra [Nowakowski 2007]. Istotną sprawą dla prawidłowego funkcjonowania Korpusu Kadry Rozwojowej byłoby wprowadzenie sformalizowanego systemu oceny okresowej pracowników. Blisko 60% ankietowanych nadleśniczych i przedstawicieli kierownictwa regionalnych dyrekcji LP popiera praktyczne wdrożenie systemu oceny okresowej pracowników, który powinien usprawnić system awansowania [Kwiecień, Kocel 2009]. System okresowej oceny pracowników funkcjonował w Lasach Państwowych w latach dziewięćdziesiątych, ale nie sprawdził się. Opracowanie nowego będzie zatem wymagało bardzo gruntownego i wszechstronnego przygotowania. W literaturze przedmiotu panuje przekonanie, że mało jest czynników, które tak bardzo szkodzą efektywności zatrudnionych w konkretnej jednostce organizacyjnej jak „*niewłaściwie prowadzony, niedostosowany do specyfiki firmy system ocen okresowych*” [Sidor-Rządkowska 2006].

Biorąc pod uwagę wyniki omówionych badań ankietowych oraz wskazania zawarte w literaturze dotyczące wprowadzania systemu oceny okresowej, a także fakt, że praktycznie nie posiadamy wystarczającej wiedzy i umiejętności (zarówno oceniający, jak i oceniani), koniecznym wydaje się opracowanie szczegółowej procedury wdrażania takiego systemu. Najważniejsze przy jej tworzeniu powinno być dobre zaprojektowanie i wdrożenie właściwych tematycznie dobrze przygotowanych merytorycznie szkoleń dla pracowników poszczególnych szczebli zarządzania. Najważniejsze wymagania stawiane systemowi ocen okresowych pracowników to [Godlewski 2002; Sidor-Rządkowska 2006; Wencel 2006]:

- dopasowanie do specyfiki jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych,
- jednoznaczne określenie kryteriów oceny, których podstawę stanowiłby rzetelny opis stanowisk pracy,

- powszechna informacja o procedurach i kryteriach oceny przed rozpoczęciem okresu, którego ocena ma dotyczyć,
- sprawiedliwość i obiektywizm wraz z realną możliwością odwołania się przez pracownika, który uważa, że jego ocena została dokonana z pogwałceniem tych zasad,
- otwartość oraz podatność na zmiany i korekty,
- służenie efektywniejszej pracy w nadchodzącym okresie na podstawie oceny przeszłości.

Wbrew pojawiającym się często opiniom, większość pracowników zgadza się, aby wykonywanie przez nich obowiązków zawodowych podlegało ocenie, a ludzie dobrze pracujący wręcz pragną być oceniani.

Wnioski

- ✦ Prawie $\frac{1}{3}$ ankietowanych nadleśniczych i przedstawicieli kierownictwa poszczególnych rdLP źle oceniła system wynagradzania w Lasach Państwowych. Natomiast w zdecydowanej większości poparto kierunki zmian, takie jak: zwiększenie zróżnicowania płac zasadniczych i dodatków funkcyjnych, nadanie premii charakteru motywacyjnego, wprowadzenie rejestru kadry rezerwowej, zintensyfikowanie szkoleń dla kadry rezerwowej oraz kierowanie na staże zagraniczne.
- ✦ Spośród ogółu ankietowanych 20,5% źle oceniło system awansowania w Lasach Państwowych. Uzupełnieniem tej opinii jest również stwierdzenie 73,0% ankietowanych, że nie sprzyja on awansowaniu najlepszych pracowników. 50,6% ankietowanych uznało, że obsada stanowisk na podstawie konkursów nie jest akceptowana przez środowisko leśników, m.in. ze względu na niewłaściwą procedurę i upolitycznienie komisji konkursowych. 59,5% ogółu ankietowanych opowiedziało się za wdrożeniem dobrze opracowanego, sformalizowanego systemu oceny pracowników w Lasach Państwowych.
- ✦ Zebrane opinie ankietowanych oraz analiza płac w poszczególnych nadleśnictwach wskazują na potrzebę wprowadzenia do praktyki bardziej obiektywnych metod rozdziału środków przeznaczonych na wynagrodzenia. Do tego celu można by wykorzystać stopień trudności gospodarowania nadleśnictwem opracowany przez Instytut Badawczy Leśnictwa, po odpowiednim skorygowaniu metody jego obliczania.
- ✦ Zaproponowano zmianę nazwy i charakteru dodatku funkcyjnego na „dodatek trudnościowy”. Jednocześnie przedstawiono jednolitą dla całych Lasów Państwowych metodę określania wielkości tego dodatku opartą na wielkości STG nadleśnictw (w odniesieniu do nadleśniczych i pozostałych stanowisk w kierownictwie nadleśnictw) oraz STG leśnictw (w odniesieniu do leśniczych).

Podziękowania

Autorzy składają serdeczne podziękowania Panu mgr. inż. Wojciechowi Młynarskiemu i Panu mgr. inż. Marcinowi Mionskowskiemu z Zakładu Zarządzania Zasobami Leśnymi IBL za pomoc przy opracowywaniu wyników badań ankietowych wykorzystanych w artykule.

Literatura

- Borkowska S. 2006. Strategie wynagrodzeń. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borysiewicz J. 2011. O praktycznym wymiarze polityki kadrowej w Lasach Państwowych. Przegląd Leśniczy 5: 6-7.
- Dyrz A. 2010. Próba określenia modelu usprawniającego system motywacyjny pracowników nadleśnictw Lasów Państwowych. Przegląd Leśniczy 1: 10-11.
- Godlewski G. 2002. Wybrane kryteria oceniania pracowników na przykładzie Nadleśnictwa Rudka. Maszynopis pracy dyplomowej. Studium Podyplomowe Organizacji i Zarządzania w Gospodarstwie Leśnym, Poznań.

- Kocel J., Kwiecień R., Młynarski W., Mionskowski M. 2012. Wskaźnik stopnia trudności gospodarowania leśnictwami Lasów Państwowych. *Sylwan* 156 (6): 403-413.
- Kwiecień R. 2008. Wielkość nadleśnictwa w Polsce – w teorii i praktyce. Dokumentacja IBL, Sękocin Stary.
- Kwiecień R., Kocel J. 2006. Metoda określania stopnia trudności gospodarowania nadleśnictwami. *Leśne Prace Badawcze* 2: 51-71.
- Kwiecień R., Kocel J. 2008. Zestawienie tabelaryczne dotyczące stopni trudności gospodarowania nadleśnictwami i regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych (stan na 1 stycznia 2008 r.). Dokumentacja IBL, Sękocin Stary.
- Kwiecień R., Kocel J. 2009. Kierunki zmian systemu zarządzania zasobami ludzkimi w Lasach Państwowych. Dokumentacja IBL, Sękocin Stary.
- Nowakowski A. 2007. Zagadnienia doboru kadry kierowniczej w Lasach Państwowych jako gwaranta prawidłowego funkcjonowania współczesnego leśnictwa. *Postępy techniki w leśnictwie* 100: 20-26.
- Partyka T., Arbatowski S., Gregorowicz J., Kwiecień R. 1992. Opracowanie układu motywacji dla Lasów Państwowych – taryfikacja pracy i płacy, powiązanie płacy z ilością i jakością produkcji oraz metody oceny efektywności pracy. Dokumentacja IBL, Sękocin Stary.
- Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 14 stycznia 2003 r. w sprawie stanowisk, stopni służbowych oraz zasad wynagradzania w Służbie Leśnej. 2003. Dz. U. z dnia 29 stycznia 2003 r.
- Sidor-Rządkowska M. 2006. Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Szczygieł P. 2009. Zarządzanie zasobami ludzkimi. *Las Polski* 10: 11-12.
- Wencel W. 2006. Ocena pracowniczka. *Biuletyn RDLP w Toruniu* 7-9.

SUMMARY

Evaluation of the remuneration and promotion system of in the State Forests

The article presents the results of the research on the remuneration and promotion system in the State Forests proposing some directions of improvement. The scope of the research included a comparative analysis of wage funds in individual forest districts and proposed methods for determining the amount of function allowance (according to difficulty level) for basic managerial positions. The research was conducted in the second half of 2009 using the questionnaire survey method. 414 district forest managers and 105 representatives from a group of directors, department heads and chief specialists from all Regional Directorates of the State Forests in the country participated in the survey. Data on basic wages in individual forest districts, broken down into groups of positions, were obtained from the General Directorate of the State Forests.

Almost one third of surveyed district forest managers and representatives of high management from individual Regional Directorates of the State Forests negatively evaluated the remuneration system in the State Forests. However, the vast majority of respondents (76.1% of their total number) called for a larger differentiation of basic wages and functional allowances for the same positions, depending on the level of difficulty in the management in managing individual organizational units as well as for giving an incentive bonus (86.9% of the total number of respondents from both groups).

20.5% of all respondents negatively rated the promotion system in the State Forests. 73.0% of respondents stated that the promotion system was not conducive to the best of employees, and 50.6% of respondents believed that staff recruitment in competition procedure was not approved by foresters due to the improper procedure and politicization of competition committees. 59.5% of all respondents were in favour of the implementation of a well-developed, formal staff appraisal system in the State Forests.

The opinion of respondents and the analysis of wages in individual forest districts indicate the need for putting into practice more objective methods of distribution of funds allocated for wages. For this purpose, one could use the management difficulty index (MDI) for forest districts,

developed by the Forest Research Institute in Warsaw, but after improving the method of its calculation. A change from the 'functional allowance' to a 'management difficulty allowance' was proposed. At the same time, a method for determining the amount of this allowance consistent for the entire State Forests based on the size of MDI for forest districts (in relation to the district forest managers and other managerial positions in forest districts) and MDI for forest ranges (in relation to the forest rangers) was presented.

Among the pay-roll related incentive instruments, the respondents (both groups taken together) to the greatest extent supported 'sending for training' (84.4% of responses) followed by 'making a list of reserve staff' (72.8% of responses), and to the least extent 'sending for foreign internships' (70.7% of responses).