

# SKUTECZNOŚĆ PUBLIC RELATIONS W EDUKACJI PRZYRODNICZO-LEŚNEJ A PROFILE STANOWISKOWE KADRY KIEROWNICZEJ LASÓW PAŃSTWOWYCH

Arkadiusz Gruchala

## Streszczenie

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 2005 r. we wszystkich (428) nadleśnictwach Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe (PGL LP).

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

## EFFECTIVENESS OF PUBLIC RELATIONS IN NATURE-FOREST EDUCATION VERSUS JOB SPECIFICATIONS OF MANAGERIAL STAFF IN STATE FORESTS NATIONAL FOREST HOLDING

### Abstract

The flexible, creative and innovative managerial staff's activity is the key issue for success of whole organization. To achieve this aim there has to be done a selection of people with desirable personal skills and predispositions for the particular position. For this purpose a job specification has to be defined, that is the requirements for the candidate which he or she has to fulfill. This paper presents selected results of research related to creating job specifications for managerial staff, which was conducted in 2005 in all (428) Forest Districts of the State Forests National Forest Holding.

**Key words:** candidate profile, opinion research poll, managerial staff, staff selection, recruitment.

### Wstęp

Skuteczne kreowanie wizerunku, także na płaszczyźnie edukacji przyrodniczo-leśnej, ma szczególne znaczenie współcześnie, w warunkach nasilających się wyzwań, przed jakimi stają organizacje, w tym także przed tymi, których funkcjonowanie ściśle są związane jest ze środowiskiem przyrodniczym. Przyczyną takiego stanu rzeczy są

przede wszystkim zmiany zachodzące na rynkach i coraz bardziej zróżnicowane oczekiwania społeczne, rodzące się jako skutek gwałtownych przewartościowań struktury preferencji i potrzeb człowieka. Stąd też obecnie tak wiele uwagi poświęca się public relations, a przede wszystkim umiejętnościom ludzi realizujących ten proces. Od ich kwalifikacji, cech osobowych, kreatywności, innowacyjności i stylu pracy w decydującym stopniu zależy bowiem efektywne funkcjonowanie organizacji w przedmiotowym zakresie.

Przedstawiony pogląd wynika przede wszystkim z rosnącego przekonania, iż kapitał ludzki staje się, gdy nieustannie zachodzące zmiany są jedynym elementem działania łatwym do przewidzenia, podstawowym czynnikiem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. To ludzie są bowiem dziś najlepszą walutą. Należy tylko dokonać doboru ludzi o „właściwych predyspozycjach” do określonych stanowisk, co prowadzi do konieczności sporządzenia precyzyjnego opisu stanowiska pracy a w konsekwencji do budowy profilu stanowiska – czyli określenia wyraźnych oczekiwań jakim powinien sprostać optymalny kandydat.

W działalności gospodarczej dominującą rolę odgrywa współcześnie orientacja rynkowa dokonująca przesunięcia nacisku z problemu: jak wytworzyć?, w kierunku: jak sprzedać wytworzone dobra i usługi? 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 w każdej sferze działania? 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 rządzie z innymi uczestnikami gry rynkowej.

Ze względu na konieczność realizowania szeregu świadczeń nierynkowych (większość funkcji pozaprodukcyjnych, w tym także edukacyjnych), 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 urynkwienia 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. Należy zatem poszukiwać także innych rozwiązań, które w stosunkowo krótkim czasie przynieść mogą poprawę konkurencyjności gospodarstwa leśnego.

Jednym z takich jest zwrócenie szerszej uwagi na najważniejszy, zdaniem wielu autorów, zasób organizacji jakim są właśnie 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 także w dziedzinie edukacji przyrodniczo-leśnej.

Szeroka analiza stanowisk kierowniczych w nadleśnictwie i opracowane na jej podstawie profile stanowiskowe stanowią podstawowe kryterium doboru pracowników również, a może przede wszystkim, na płaszczyźnie realizowanych przez tę jednostkę zadań edukacyjnych. W efekcie przełożyć się to powinno na podniesienie efektywności prowadzenia tego działania, co stanowić może w przyszłości podstawowe narzędzie kreowania pozytywnego wizerunku Lasów Państwowych.

W opracowaniu przedstawiono wybrane wyniki badań dotyczące budowy profili stanowiskowych dla kadry kierowniczej nadleśnictw, a mianowicie dla stanowisk nadleśniczego, jego zastępcy, inżyniera nadzoru, głównego księgowego i leśniczego. Materiał empiryczny pochodzi z 428 nadleśnictw Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe (dalej PGL LP lub LP). Narzędzie badawcze stanowił autorski kwestionariusz ankiety. Badania zrealizowano w roku 2005.

## Zasoby ludzkie

Wiele wskazuje na to, że przez całe wieki doświadczenie organizacyjne człowieka narastało ewolucyjnie. Polegało ono przede wszystkim na przejmowaniu nawyków i sposobów postępowania w określonych sytuacjach, unikaniu znanych błędów, stosowaniu sprawdzonych wzorców, często wspartych intuicją. Zawsze było to jednak związane z ogromnym marnotrawstwem sił i środków (Kemball-Cook 1974; Zieleniewski 1976). Sytuacja ta uległa zasadniczej zmianie na przełomie XIX i XX wieku. Gwałtowny rozwój przemysłu i koncentracja kapitału jakie nastąpiły w tym czasie skutkowały koniecznością podnoszenia wydajności pracy i minimalizowania kosztów produkcji. Stare metody pracy nie mogły sprostać temu zadaniu. Ich miejsce zaczęły stopniowo zajmować obserwacja, analiza i kalkulacja (Krzyżanowski 1992; Kostera 1997). Należy pamiętać jednak, że nawet najlepsza strategia nie zrealizuje się sama. Wszystkie cele organizacji realizowane są przez ludzi, którzy projektują i wykorzystują technologie, tworzą firmę i uczestniczą w jej życiu (Koźmiński, Piotrowski 2000).

Modelowe ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi zakłada, że systemy, koncepcje i praktyki stosowane w tej dziedzinie są wypadkową wielu czynników. Ujmuje się je w trzy grupy, a mianowicie:

- ▶ czynniki o charakterze międzynarodowym (uwarunkowania prawne i globalizacja),
- ▶ czynniki o charakterze narodowym (kultura narodowa, ustawodawstwo krajowe, interesariusze krajów, system ekonomiczny czy system edukacji),

- czynniki o charakterze wewnątrzorganizacyjnym (strategia firmy, struktura organizacyjna oraz kultura organizacji) (Pocztowski 2003b).

Według Armstronga (2002) „Zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów”. Ogólnie rzecz biorąc, celem zarządzania zasobami ludzkimi jest zatem umożliwienie firmie osiągnięcia sukcesu dzięki zatrudnionym w niej ludziom (Lipka 2005; Ratyński 2002; Urbaniak 2001). Dla większości firm pracownik sam w sobie nie jest kapitałem, lecz dopiero jego zdolności, doświadczenia, wiedza, umiejętności i inne cechy, które posiadają pracownicy (Rostkowski 2004; Stoner, Wan- kel 1994).

Zarządzanie potencjałem społecznym jest procesem ciągłym, związanym z długo i krótkookresowymi strategiami firmy oraz składającym się z kilku etapów, a mianowicie: planowania, rekrutacji i selekcji, oceny efektów pracy, wynagradzania oraz rozwoju pracowników (Janowska 2002; Listwan 2000, Pocztowski 2003a; Walko- wiak 1999). Janowska (2002) podkreśla, że punktem wyjścia prawidłowo prowadzo- nego procesu pozyskiwania pracowników jest „opis poszukiwanej pracy”, czyli charakterystyka stanowiska pracy wraz z wymaganiami niezbędnymi do jego objęcia. Zatem zanim dojdzie do rekrutacji – rozumianej jako postępowanie, którego celem jest zarówno uzyskanie informacji o karierze zawodowej i wyjaśnienie faktów, jak rów- nież diagnoza przydatności kandydata do konkretnego zadania, diagnoza wiedzy i umiejętności oraz psychologicznych predyspozycji zawodowych, należy dokonać analizy pracy i opisu stanowiska, następnie opracować profil idealnego kandydata i wreszcie dokonać analizy aplikacji kandydatów (Świerzyński 2000). Jednocześnie zaznaczyć należy, że zdaniem wielu autorów wybór odpowiedniego pracownika nie może opierać się jedynie na instynkcie osoby odpowiedzialnej za rekrutację. Należy natomiast zwrócić szczególną uwagę na szacunek kandydata do samego siebie czy umiejętności w zakresie kontaktów międzyludzkich (Holf 1995).

Dodać należy, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest działalnością inicjowaną przez kierowników najwyższego szczebla, jednak odpowiedzialność za jej realizację spoczywa także na kierownikach niższego szczebla (Armstrong 1996). Wynika to z faktu, że gwałtowne zmiany w technologii, otoczeniu konkurencyjnym i wymaga- niach klientów wpływają na wzrost tempa w jakim przedsiębiorstwa muszą zmieniać swoje produkty i strategie, a to dotyczy kierowników wszystkich szczebli (Krupińska, Stobińska 1996).

W ostatnich latach coraz częściej poruszane są kwestie zmian jakościowych w za- sobach pracy, ściśle powiązane z zdobywaniem nowych umiejętności. Przejawia się to między innymi pojawieniem się nowej kategorii pracowników wiedzy, mających sprawować pieczę nad wspomnianym procesem doskonalenia (Fryczyńska 2003). Na- leży pamiętać, że odpowiednia polityka personalna firmy to także właściwe kiero- wanie karierą zarówno w ujęciu indywidualnym jak i organizacyjnym. Karierę

w wymiarze indywidualnym, wyróżnia jej planowanie czyli analizowanie sytuacji danej osoby, określenie celów kariery oraz środków niezbędnych do realizacji założonych celów. Rozwój kariery w ujęciu indywidualnym dotyczy także wyboru odpowiednich form kształcenia i doskonalenia zawodowego. Kariera w wymiarze organizacyjnym, odnosi się do działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w sposób zorganizowany, prowadzący do połączenia dróg osiągnięcia celów organizacji i jej pracowników, w ramach mniej lub bardziej sformalizowanego programu (Juchnowicz 2000).

Nie dotykając kwestii formułowania samej definicji zarządzania zasobami ludzkimi, jego etapów czy funkcji, nie ulega wątpliwości, że działania w tym zakresie powinny być mierzone. Problemem jest tylko wybór odpowiedniej metody. Z charakteru badań dotyczących zasobów ludzkich, w tym budowy wzorców stanowiskowych, wynika potrzeba odwołania się do metod wnioskowania (rozumowania) indukcyjnego polegającego na gromadzeniu pojedynczych faktów i obserwacji, a następnie na formułowaniu wypływających wniosków i opisów ogólnych. W tego rodzaju badaniach dominujące znaczenie, jak wskazuje literatura przedmiotu (Juszczak 2001; Łobocki 1995; Pilch 1995; Gruszczyński 2001), mają metody socjologiczne, a wśród nich na szczególne uznanie zasługuje sondaż diagnostyczny (Atteslander, Bender, Cromm 1991; Sztumski 1984). Z kolei do badań sondażowych najczęściej stosowane są techniki ankietowe polegające na zbieraniu informacji na podstawie kwestionariusza cechującego się wysokim stopniem standaryzacji i wypełnianego samodzielnie przez respondenta. Uzupełniającą metodę badawczą stanowić może analiza dokumentów formalnych. Wykorzystuje się ją głównie do charakterystyki stanowiska pracy z punktu uregulowań prawnych i innych okoliczności zewnętrznych mających wpływ na efektywność funkcjonowania stanowisk kierowniczych (Bieniok 1999; Szreder 2004; Lutyński 1994).

### **Konstrukcja profili stanowiskowych kadry kierowniczej nadleśnictw**

Mając na względzie dotychczasowy stan badań, wieloaspektowość każdego stanowiska kierowniczego oraz ich znaczenie dla rozwoju organizacji konstrukcja wzorców (profilu) 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, wyznaczone 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. Na podstawie tak określonego zakresu danych opracowany zostaje optymalny (modelowy) wzorzec pracownika danego stanowiska kierowniczego w nadleśnictwie.

Ilustrowanie modeli profili stanowiskowych odbywa się najczęściej na wykresach radialnych. Taka forma prezentacji umożliwia pominięcie w dalszych analizach samego wykresu radialnego i posługiwanie się jedynie kształtem figury geometrycznej przez niego wyznaczonej. Wspomnianą figurę geometryczną określają wskaźniki przyjęte jako charakteryzujące profil danego stanowiska kierowniczego, w określonej skali ocen.

W nawiązaniu do wspomnianych płaszczyzn budowy profili stanowiskowych uznano, że działania badawcze obejmować będą pięć wskaźników. 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: 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”.

## Charakterystyka respondentów

Badania sondażowe objęły kadrę kierowniczą ze wszystkich 428 nadleśnictw PGL LP (łącznie 3527 osób), a mianowicie:

- ▶ nadleśniczych (całość populacji – 428 osób),
- ▶ zastępców nadleśniczego (całość populacji – 428 osób),
- ▶ inżynierów nadzoru (całość populacji – 531 osób),
- ▶ głównych księgowych (całość populacji – 428 osób),
- ▶ leśniczych (próbna reprezentatywna – 1712 osób – 4 z każdego nadleśnictwa).

W tej grupie znalazła się także kadra kierownicza z 36 nadleśnictw uznanych za modelowe. Typowanie nadleśnictw wzorcowych odbyło się w oparciu tzw. kontrolę kompleksową prowadzoną w każdym nadleśnictwie przez Inspekcję Lasów Państwowych. Nadleśnictwa modelowe to te, które z ostatnich dwóch kontroli kompleksowych uzyskały ocenę bardzo dobrą. Jako, że wyniki kontroli kompleksowej dają miarodajne informacje co do całokształtu funkcjonowania nadleśnictwa, uznać należy, że dotyczy to również kadry kierowniczej tej jednostki. Istnieje zatem duże prawdopodobieństwo, że jednostka taka zarządzana jest przez efektywnych kierowników i to na każdym szczeblu struktury organizacyjnej (Zarządzenie nr 44...; Zarządzenie nr 45...).

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 анкеты do biura nadleśnictwa w oddzielnych zamkniętych kopertach lub ewentualnie dokonywali zwrotu indywidualnie.

W czasie ośmiotygodniowego okresu badań pozytywnie na анкеты 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 zasoby psychologiczne**

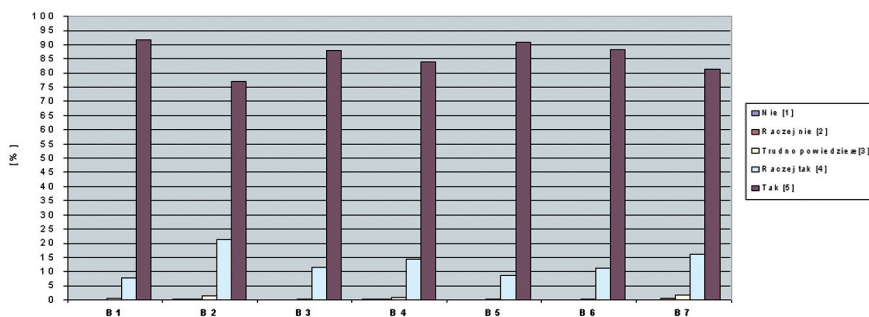
Wyniki działań badawczych przedstawione w niniejszym rozdziale dotyczą tylko jednego z elementów analizy profili stanowiskowych, a mianowicie zasobów psychologicznych, stanowiących część płaszczyzny – okoliczności osobiste.

Wartości procentowe na rysunkach są wielkościami średnimi dla określonych grup respondentów. Oznaczenia B1 do B7 zamieszczone na ryc. od 1 do 18, oznaczają odpowiedzi na następujące pytania kwestionariuszowe:

- ▶ B1: Umiejętność organizowania pracy powinna być jednym z wymagań rekrutacyjnych i dotyczących awansu?
- ▶ B2: Wiara w siebie i własne możliwości jest niezbędna by efektywnie wykonywać powierzone obowiązki?
- ▶ B3: Umiejętność nawiązywania kontaktów z otoczeniem jest cechą przydatną w pracy?
- ▶ B4: Umiejętność krytycznego podejścia do własnych pomysłów to cecha dobrego kierownika?
- ▶ B5: Zdecydowanie, konsekwencja i wytrwałość w działaniu, energia w pracy, stałość zasad to cechy dobrego kierownika?
- ▶ B6: Przejawianie inicjatywy, wprowadzanie innowacji, podejmowanie ryzyka i umiejętność radzenia sobie w nowych sytuacjach to cechy dobrego kierownika?
- ▶ B7: Brak nerwowości w sposobie bycia, odporność na stres to czynniki wyróżniające dobrych kierowników?

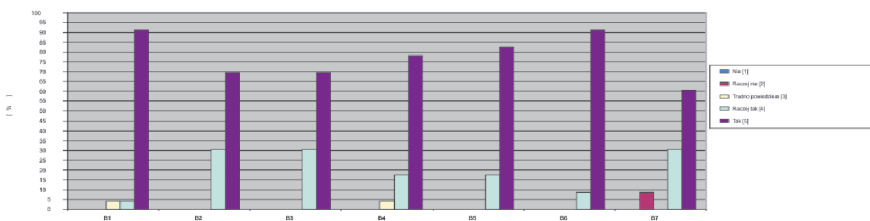
Szczegółowo otrzymane dane, dla wskaźnika zasoby psychologiczne (B) w odniesieniu do poszczególnych stanowisk kierowniczych przedstawiają się następująco:

- ▶ zdaniem nadleśniczych (całej grupy badawczej) wszystkie z przedstawionych zasobów psychologicznych, a mianowicie: motywacja, wiara w siebie, umiejętności społeczne, samokrytycyzm, wytrwałość i łatwość działania, zdolności twórcze oraz odporność na stres zdecydowanie powinny określać profil stanowiska nadleśniczego. Podkreślić należy wyjątkową zgodność w tym zakresie nadleśniczych modelowych jak i pozostałych (ryc. 1 i 2).



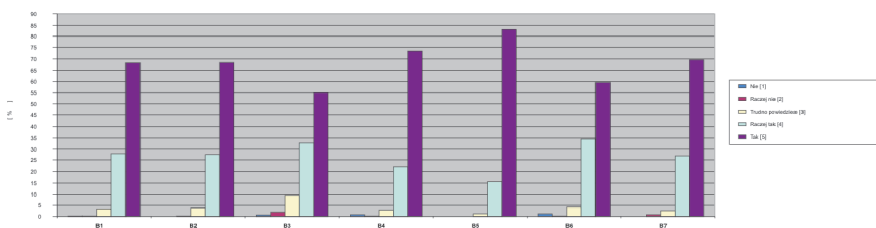
**Ryc. 1.** Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) – nadleśniczy (samoocena)  
*Fig. 1. Indexes in percentage (detailed) – chief forester (self-evaluation)*





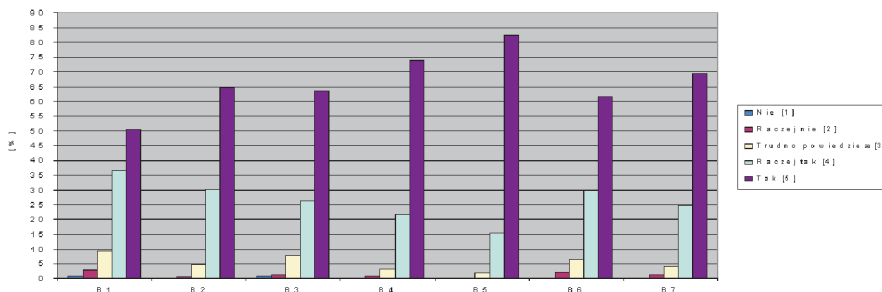
**Ryc. 2.** Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) – nadleśniczy (samoocena) – ujęcie modelowe

*Fig. 2. Indexes in percentage (detailed) – chief forester (self-evaluation) – model grasz*



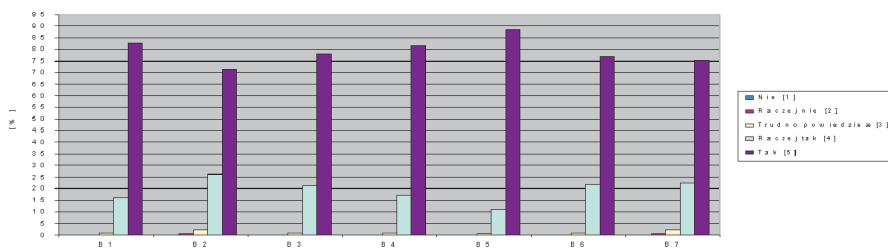
**Ryc. 3.** Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) – główny księgowy wg nadleśniczego

*Fig. 3. Indexes in percentage (detailed) – chief accountant according to chief forester*



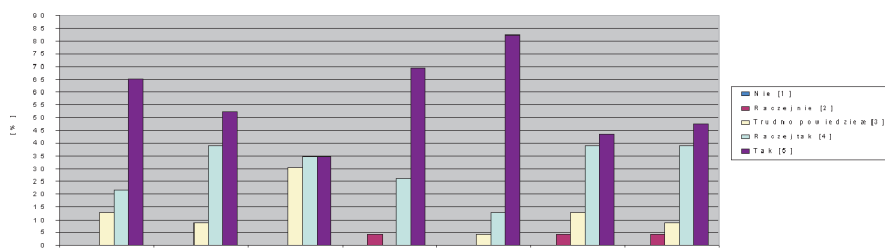
**Ryc. 4.** Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) – inżynier nadzoru wg nadleśniczego

*Fig. 4. Indexes in percentage (detailed) – supervision engineer according to chief forester*



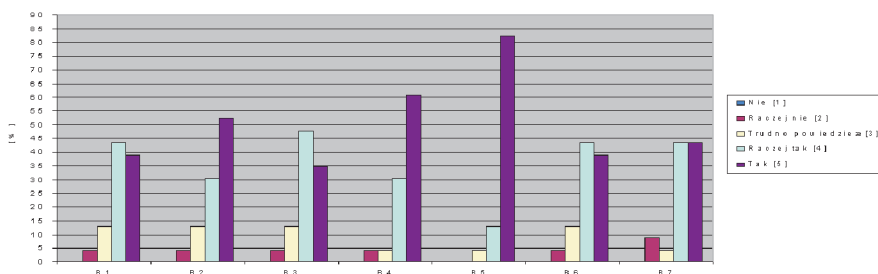
**Ryc. 5.** Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo)  
– zastępca nadleśniczego wg nadleśniczego

*Fig. 5. Indexes in percentage (detailed) – deputy chief forester according to chief forester*



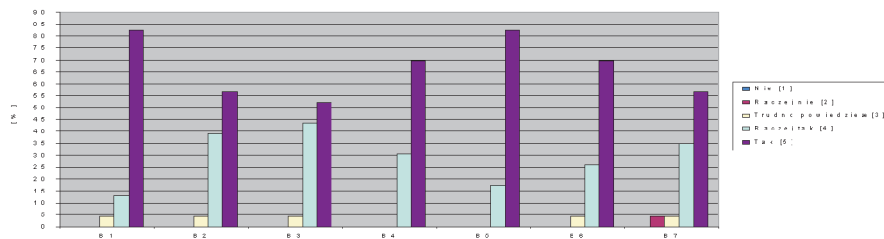
**Ryc. 6.** Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo)  
– główny księgowy wg nadleśniczego – ujęcie modelowe

*Fig. 6. Indexes in percentage (detailed) – chief accountant according to chief forester  
– model grasp*



**Ryc. 7.** Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo)  
– inżynier nadzoru wg nadleśniczego – ujęcie modelowe

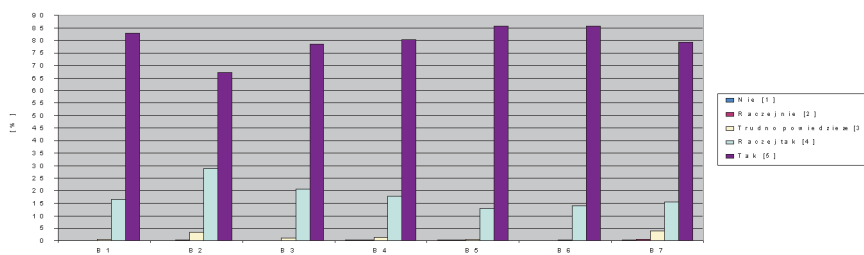
*Fig. 7. Indexes in percentage (detailed) – supervision engineer according to chief forester  
– model grasp*



**Ryc. 8.** Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo)  
 – zastępca nadleśniczego wg. nadleśniczego – ujęcie modelowe

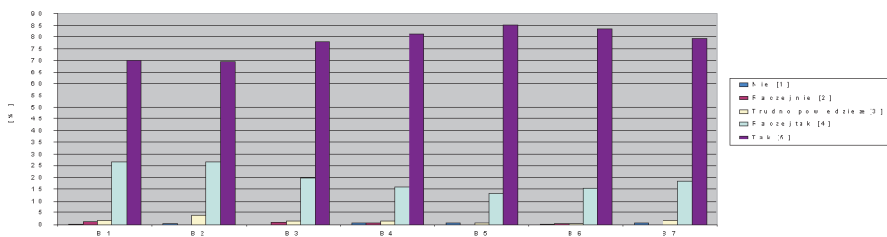
*Fig. 8. Indexes in percentage (detailed) – deputy chief forester according to chief forester – model grasp*

Również w ocenie zastępców nadleśniczych, inżynierów nadzoru, głównych księgowych i leśniczych (zarówno w ujęciu modelowym jak i pozostałych) profile podobne zdanie wyrazili nadleśniczowie o podległych sobie stanowiskach zastępcy nadleśniczego, inżyniera nadzoru i głównego księgowego. Przy czym w przypadku kierowników modelowych wyrażona opinia była bardziej zróżnicowana. Wyższe wartości procentowe uzyskiwały bowiem odpowiedzi „raczej nie” i „trudno powiedzieć” (ryc. 3 do 8) stanowisk, które zajmują uwzględniać powinny wszystkie przedstawione wskaźniki psychologiczne. Jednak w odróżnieniu od wcześniej przedstawionych opinii na ten temat ocena wyrażona przez wymienionych wyżej respondentów już nie jest tak jednoznaczna. Wyraźnie bowiem zaznacza się wariant odpowiedzi „raczej tak” (ryc. 9 do 16).



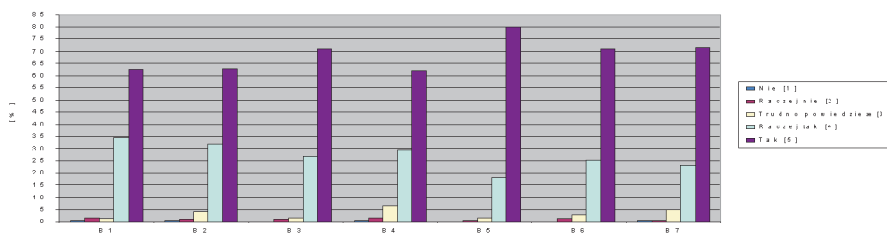
**Ryc. 9.** Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo)  
 – zastępca nadleśniczego (samoocena)

*Fig. 9. Indexes in percentage (detailed) – deputy chief forester (self-evaluation)*



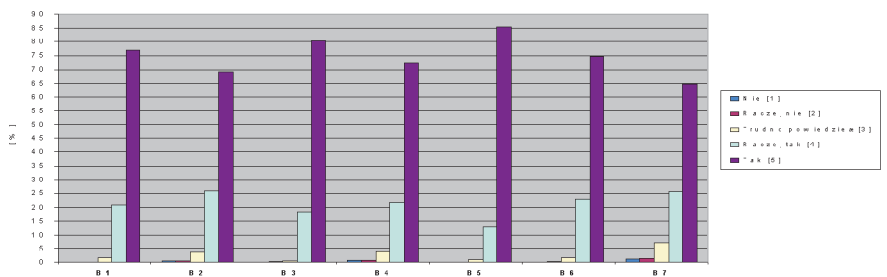
**Ryc. 10.** Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) – inżynier nadzoru (samoocena)

*Fig. 10. Indexes in percentage (detailed) – supervision engineer (self-evaluation)*



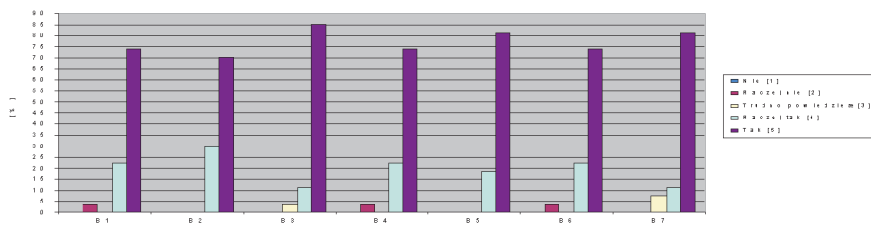
**Ryc. 11.** Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) – główny księgowy (samoocena)

*Fig. 11. Indexes in percentage (detailed) – chief accountant (self-evaluation)*



**Ryc. 12.** Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo) – leśniczy (samoocena)

*Fig. 12. Indexes in percentage (detailed) – forester (self-evaluation)*

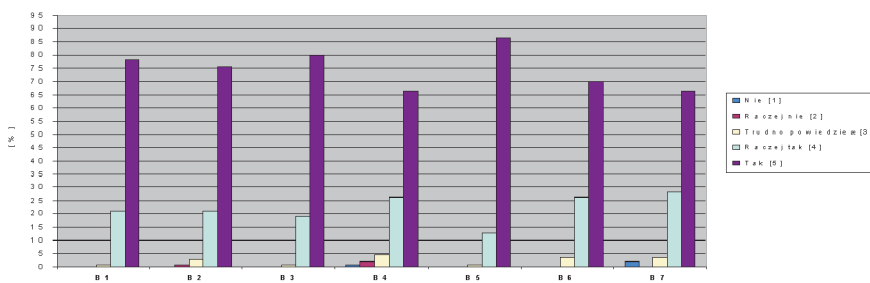


**Ryc. 13.** Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo)

– inżynier nadzoru (samoocena) – ujęcie modelowe

*Fig. 13. Indexes in percentage (detailed) – supervision engineer (self-evaluation)*

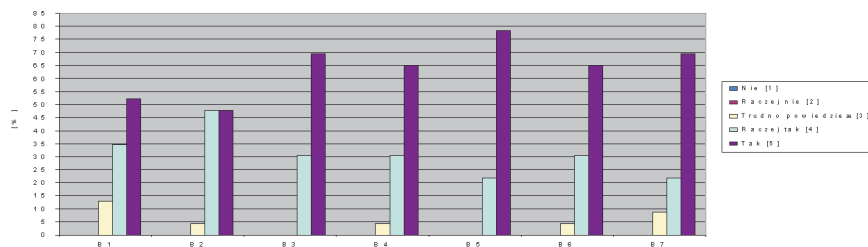
– model grasp



**Ryc. 14.** Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo)

– leśniczy (samoocena) – ujęcie modelowe

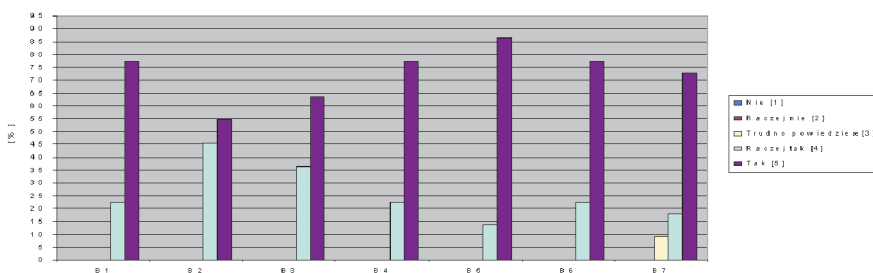
*Fig. 14. Indexes in percentage (detailed) – forester (self-evaluation) – model grasp*



**Ryc. 15.** Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo)

– główny księgowy (samoocena) - ujęcie modelowe

*Fig. 15. Indexes in percentage (detailed) - chief accountant (self-evaluation) – model grasp*

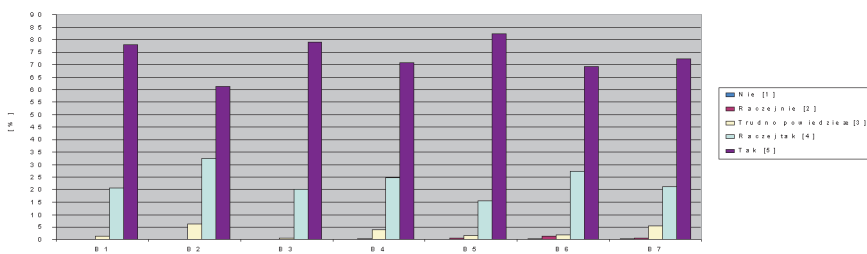


**Ryc. 16.** Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo)

– zastępca nadleśniczego (samoocena) – ujęcie modelowe

*Fig. 16. Indexes in percentage (detailed) – deputy chief forester (self-evaluation)*

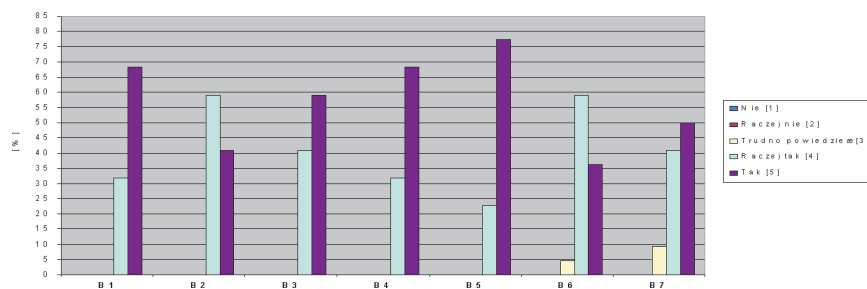
– model grasp



**Ryc. 17.** Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo)

– leśniczy wg. zastępcy nadleśniczego

*Fig. 17. Indexes in percentage (detailed) – forester according to deputy chief forester*



**Ryc. 18.** Wielkość wskaźników w skali procentowej (szczegółowo)

– leśniczy wg. zastępcy nadleśniczego – ujęcie modelowe

*Fig. 18. Indexes in percentage (detailed) – forester according to deputy chief forester*

– model grasp

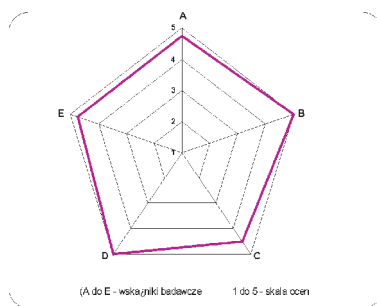
Stosunkowo największe wątpliwości co do wskaźnika – zasoby psychologiczne, w odniesieniu do stanowiska leśniczego wyrazili zastępcy nadleśniczych (cała grupa). W największym odsetku pojawia się bowiem w tym przypadku odpowiedź „raczej tak” (ryc. 17 i 18).

### 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, wyznaczane 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 skali. Za ocenę ostateczną, uznano najwyższą średnią wartość procentową jednej z ocen, w przyjętej skali, dla danej płaszczyzny badawczej.

Wyznaczenie optymalnego profilu stanowiska leśniczego (ujęcie graficzne: wykres radialny – ryc. 19), 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 tab. od 1 do 4.



**Ryc. 19.** Optymalny profil stanowiskowy dla stanowiska leśniczego

*Fig. 19. Optimal job specifications for forester position*

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

*Tab. 1. Indexes for job specifications for forester position (self-evaluation)*

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

**Tab. 2.** Wskaźniki profili stanowiskowych dla stanowiska leśniczego (wg z-y nadleśniczego)

*Tab. 2. Indexes for job specifications for forester position (according to deputy chief forester)*

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



**Tab. 3.** Wskaźniki profili stanowiskowych dla stanowiska leśniczego (samoocena) - ujęcie modelowe  
*Tab. 3. Indexes for job specifications for forester position (self-evaluation) – model grasp*

Skala ocen	Rodzaj wskaźnika [%]				
	Okoliczności osobiste [A]	zasoby pssychologiczne [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

**Tab. 4.** Wskaźniki profili stanowiskowych dla stanowiska leśniczego (według zastępcy nadleśniczego) – ujęcie modelowe  
*Tab. 4. Indexes for job specifications for forester position (according to deputy chief forester)*

*– model grasp*

Skala ocen	Rodzaj wskaźnika [%]				
	Okoliczności osobiste [A]	zasoby pssychologiczne [B]	charakterystyka stanowisk kierowniczych [C]	warunki i okoliczności zewnętrzne [D]	kompetencje, kwalifikacje i umiejętności [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

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. 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, szczególnie poziom wiedzy specjalistycznej, doświadczenie, wzorce rodzinne i środowiskowe.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono szczegółowo profil stanowiskowy dla stanowiska leśniczego, ze względu na jego niepodważalnie największe znaczenie dla prowadzenia skutecznych działań edukacyjnych oraz związanych z szeroko rozumianym public relations. Wymienione sfery działalności realizowane są i powinny być, przede wszystkim w środowisku lokalnym, którego „znaczącym elementem” jest właśnie leśniczy. Dopiero kolejny krok to wchodzenie na inne (większe) obszary społeczne.

## Podsumowanie

Wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na skuteczność funkcjonowania każdej organizacji, zarówno w sferze edukacji przyrodniczo-leśnej jak i w odniesieniu do kreowania wizerunku, w tym również nadleśnictwa jako podstawowej jednostki organizacyjnej 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 nie tylko w aspekcie finansowym ale i w odniesieniu do innych form funkcjonowania w obszarze leśnictwa.

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 Lasy Państwowe, 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, ze szczególnym uwzględnieniem tych stanowisk, w treści funkcjonowania, których znajdują się zagadnienia edukacji czy kreowania wizerunku. Aby wspomniane wzorce mogły zostać wykorzystane w procesie rekrutacji, należy na ich podstawie opracować kwestionariusze kompetencyjne.

Test kompetencji i prowadzona przy jego pomocy rekrutacja przełoży się na wzrost efektywności funkcjonowania nadleśnictwa jako elementu i Lasów Państwowych jako całości organizacji, w każdym zakresie działalności.

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 kierowania ludźmi. 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 trze-

ciej powierzchni kraju, zobowiązane są do najlepszego z możliwych gospodarowania powierzonym im w zarząd mieniem Skarbu Państwa. Co więcej, owo mienie Skarbu Państwa nie powinno być „wykorzystywane” li tylko do osiągania korzyści finansowych ale również, a być może w przyszłości przede wszystkim, do permanentnego edukowania, społeczeństwa w zakresie zasad trwałej, zrównoważonej i wielofunkcyjnej gospodarki leśnej i jej znaczenia te dla życia każdego człowieka.

## Literatura

- Armstrong M. 1996. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Armstrong M. 2002. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Atteslander P., Bender Ch., Cromm J. 1991. *Methoden der empirischen sozialforschung*, Berlin.
- Bieniok H. i zespół. 1999. *Metody sprawnego zarządzania – planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*. Agencja Wydawnicza – Placet, Warszawa.
- Fryczyńska M. 2003. *Pracownicy wiedzy - nowe wyzwania zarządzania organizacjami. Zarządzanie zasobami ludzkimi: 1*, s. 25-32.
- Gruszczyński L. 2001. *Kwestionariusze w socjologii – budowa narzędzi do badań surveyowych*. Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Holf R. 1995. *Jak znaleźć zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników*. Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Janowska Z. 2002. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red). 2000. *Strategia personalna firmy*. Difin, Warszawa.
- Juszczyk S. 2001. *Metodologia badań empirycznych w naukach społecznych - badania ilościowe*. Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego w Katowicach, Katowice.
- Kemball-Cook B.B. 1974. *Luka organizacyjna między teorią a praktyką*. PWE, Warszawa.
- Kostera M. 1997. *Zarządzanie personelem*. PWE, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.). 1997. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- 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.
- Krupińska G., Stobińska K. 1996. *Inwestowanie w pracownika*. Poltext, Warszawa.
- Krzyżanowski L. 1992. *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. PWN, Warszawa.
- Lipka A. 2005. *Od zarządzania zasobami ludzkimi do gospodarowania kapitałem ludzkim*. Przegląd organizacji: 4, s. 22-25.

- Listwan T. (red). 2000. *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lutyński J. 1994. *Metody badań społecznych – wybrane zagadnienia*. Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.
- Łobocki M. 1995. *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*. Impuls, Kraków.
- Pilch T. 1995. *Zasady badań pedagogicznych*. Żak, Warszawa.
- Pocztowski A. 2003a. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. PWE, Warszawa.
- Pocztowski A. 2003b. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Ratyński W. 2002. *Menedżerskie i organizatorskie metody zarządzania*. C. F. Müller Akademia Prawa, Warszawa.
- Rostkowski T. (red). 2004. *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Difin, Warszawa.
- Stoner J.A.S., Wankel Ch. 1994. *Kierowanie*. PWE, Warszawa.
- Szreder M. 2004. *Metody i techniki sondażowych badań opinii*. PWE, Warszawa.
- Sztumski J. 1984. *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. PWN, Warszawa.
- Świerzyński R. 2000. *Rozmowa kwalifikacyjna. Jak wybrać najlepszych kandydatów*. IPK Sp. z o.o., Gdańsk.
- Urbaniak B. (red). 2001. *Gospodarowanie pracą*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Walkowiak R. 1999. *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*. ART., Olsztyn.
- Zieleniewski J. 1976. *Organizacja zespołów ludzkich*. PWN, Warszawa.
- Zarządzenie nr 44 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z 24 maja 2002 r. w sprawie „Instrukcji Działania Inspekcji Lasów Państwowych” (GI-0900-4/2002).
- 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).

**Arkadiusz Gruchala**

SGGW w Warszawie Wydział Leśny  
Katedra Urządzania Lasu, Geomatyki i Ekonomiki Leśnictwa  
Arek.Gruchala@wl.sggw.pl