

Andrzej Mariusz Radecki<sup>1</sup>

## Relacje między kwalifikacjami nadleśniczego i warunkami gospodarczymi a wynikiem działalności nadleśnictwa

Relationships between qualifications of a forest district manager and economic conditions on the one hand and the operating result of a forest district on the other

**Abstract:** The generally accepted opinion that professional qualifications of forest district managers are essential for the economic success of forest districts was studied taking as a basis the administrative division of the State Forests National Forest Holding (NFH) in Poland. The applied economic success indicators were: financial result excluding allocations from the Forest Fund and other operating revenues, and without other operating costs per hectare of the total area of a forest district, and administration costs per hectare of the total area of a forest district. Qualifications of forest district managers were assessed on the basis of their educational record, additional training after learning a degree and job seniority. All forest districts were studied, taking into consideration their division into three geographic zones, area of forest districts, and difficulty level of their management, as well as the administrative division of the State Forests NFH. Then, selected model groups were studied, considering results of regular comprehensive inspections carried out by the State Forests Inspection.

The findings of study on the correlation between selected economic parameters characterizing forest resource management in forest districts and selected numerous formal qualifications of forest districts managers, with-application of statistical methods, showed that no provable significant relationship exists. The reasons for this unexpected result can be explained by:

1) unsuitably adopted uniform economic success criteria for all forest districts, whose diversification in terms of management goal hierarchy did not allow studying the whole population of forest districts with regard to analysis of universal values,

2) unsuitably anticipated correlation between economic success and qualifications of a manager, given significant reduction of forest district managers' authority caused by their obligation to strictly comply with the long-term forest management plans, or excessive subordination of forest district managers to the decisions of a higher level authorities of the State Forests NFH,

3) in addition, one cannot totally exclude that the applied statistical methods (designed primarily for the area of knowledge based on empirical research) were not optimal for the study of correlations from the nature-economics relationships.

The parallel studies carried out without considering the forest fund as a compensating factor, as well as those carried out in model forest district groups, established with regard to the results of comprehensive inspections, seem to prove that the main reason behind the absence of a correlation between economic success factors and formal qualifications resulting from professional education of forest district managers seem to be the first of the aforementioned causes. Bearing in mind the strong diversification of economic goal hierarchies of forest districts, a suggestion can be brought up to change the structure of forestry curricula. In addition, the absence of a distinct correlation between economic success factors and qualifications resulting from seniority can be linked to the limited autonomy of forest district managers in decision-making.

Another factor to be considered is too short period in the managerial position which, additionally, makes it impossible to study the assumed causal relationships between qualifications of forest district managers and economic success. More precise assessment of the importance of these hypotheses for forest economy would require continuation of the study.

**Key words:** effectiveness of management in forest district, improvement of qualifications, management conditions in forest districts

---

<sup>1</sup> Ośrodek Rozwojowo-Wdrożeniowy Lasów Państwowych, Bedoń, ul. Sienkiewicza 19, 95-020 Andrespol, Fax +48 42 677 25 02, e-mail dyrektor@orwlp.com.pl

## 1. Wstęp

Człowiek od zawsze zainteresowany był poznaniem czynników powodzenia swej działalności gospodarczej, a szczególnie zależności powodzenia od poziomu wiedzy zarządzających. Powszechny jest pogląd, że istotne znaczenie mają kwalifikacje menedżera, rozumiane jako umiejętności wynikające z wiedzy zdobytej podczas formalnej edukacji (wykształcenie), popartej doświadczeniem, a także ze zdolności związanych z cechami osobowości i postawy (Stuss 2003). W leśnictwie, gdzie wciąż brak uniwersalnych syntetycznych mierników efektów gospodarowania nadleśnictwami, duża różnorodność warunków gospodarczych poszczególnych jednostek utrudnia zoptymalizowanie procesu doboru i oceny kadry kierowniczej odpowiednio do tego zróżnicowania. Las od początków cywilizacji był bowiem wielofunkcyjny: pełnił funkcje, nazywane dziś produkcyjnymi i pozaprodukcyjnymi, z czego wynika złożoność oceny sprawności gospodarowania (Gruchała, Piekutin 2004, Rykowski 2006ab, Szramka, Buraczewski 1998, Szramka et al. 2005). Funkcje związane z produkcją towarową są mierzalne i umożliwiają relatywnie łatwe wyznaczanie celów, których osiągnięcie może być więc elementem oceny kadry kierowniczej. Realizacja celów z zakresu funkcji pozaprodukcyjnych jest trudniejsza w fazie planowania, wykonania i kontroli. Wynika to z ich wielości, różnorodności, rozpiętości w czasie i przestrzeni, a nawet sprzeczności z punktu widzenia różnych grup beneficjentów korzyści czerpanych z istnienia lasu. Lasy Państwowe, jako organizacja gospodarcza nieposiadająca osobowości prawnej, zarządzająca majątkiem skarbu państwa, funkcjonują na zasadzie samofinansowania. Na kadrze kierowniczej spoczywa obowiązek administrowania majątkiem i utrzymania dynamicznej równowagi między poziomem uzyskiwanych przychodów a ponoszonymi kosztami. Dotyczy to zarówno organizacji jako całości, jak również, a właściwie szczególnie – nadleśnictw, jako podstawowych jednostek gospodarczych (Gruchała 2005). Ponadto leśnictwo wypracowuje środki na realizację zadań gospodarczych w silnie zróżnicowanych warunkach przyrodniczo-ekonomicznych. Na samodzielność ekonomiczną poszczególnych gospodarstw leśnych mają wpływ takie czynniki jak: układ bonitacji siedlisk, struktura wiekowa i gatunkowa drzewostanów, długość cyklu produkcyjnego, powierzchnia i zasięg kompleksów leśnych, ukształtowanie terenu (Marszałek 1975, Piekutin, Parzych 2007). Siłą rzeczy jednostki działające w korzystnych warunkach

mogą osiągnąć niezależność ekonomiczną, natomiast jednostki gospodarujące w mniej korzystnych warunkach mogą mieć trudności z samofinansowaniem. Dla terminowego wykonania zaplanowanych zadań gospodarczych oraz właściwej realizacji funkcji pozaprodukcyjnych we wszystkich jednostkach Państwowego Gospodarstwa Leśnego powołany został fundusz leśny<sup>2</sup>. Jego celem jest wyrównywanie niedoborów powstających przy realizacji zadań gospodarki leśnej. U podstaw zasad jego funkcjonowania leży podporządkowanie interesów finansowych poszczególnych jednostek interesom Lasów Państwowych, jako jednej organizacji gospodarczej, zachowującej samodzielność finansową (Piekutin 2006, Piekutin, Gruchała 2006).

Praktycy i teoretycy leśnictwa od lat poszukują uniwersalnej metody oceny zarządzania jednostkami organizacyjnymi Lasów Państwowych. Metoda ta powinna uwzględniać zróżnicowanie warunków funkcjonowania poszczególnych jednostek. W tym celu dokonano kategoryzacji nadleśnictw, czyli podziału całej ich zbiorowości na bardziej jednorodne grupy (Kocel 2004, 2007, Kwiecień, Kocel 2006, Kwiecień et al. 2000, 2005).

Zgodnie z ustawą o lasach (Dz.U. nr 101 z 1991 r., poz. 444 z późn. zm.) nadleśniczy prowadzi samodzielnie gospodarkę leśną w nadleśnictwie, a statut PGL LP<sup>3</sup> określa nadleśnictwo jako podstawową, samodzielną jednostkę organizacyjną Lasów Państwowych. Nie należy jednak zapominać, że samodzielność nadleśniczego jest ograniczona zarówno przez plan urządzenia lasu przygotowywany przez instytucje centralne, jak też przez ingerencje przedstawicieli właściciela, np. skarbu państwa. Ustawa o lasach określa szczególne warunki, jakie spełniać powinni kandydaci na stanowisko nadleśniczego. Jako pracownicy służby leśnej powinni być zatrudnieni w pełnym wymiarze czasu pracy i muszą mieć: obywatelstwo polskie, ukończone 21 lat, pełnię praw cywilnych i obywatelskich, odpowiednie kwalifikacje zawodowe, nienaganną opinię, odpowiedni stan zdrowia, i nie mogą podlegać karalności sądowej za przestępstwa z chęci zysku lub z innych niskich pobudek.

Rozporządzenie ministra środowiska z 14 stycznia 2003 r. w sprawie stanowisk, stopni służbowych oraz zasad wynagradzania w służbie leśnej (Dz.U. nr 11 z 2003 r., poz. 123) warunkuje nadanie pierwszego stopnia służbowego zdaniem egzaminu obejmującego sprawdzenie wiedzy w zakresie:

– przepisów prawa dotyczących leśnictwa i ochrony przyrody,

<sup>2</sup> Fundusz leśny funkcjonuje od początku lat siedemdziesiątych XX wieku, a obecną formę nadała mu ustawa o lasach z 28 września 1991 r. Por. Dz. U. Nr 101 z 1991 r., poz. 444 z późn. zm., Dz. U. nr 134 z 1994 r., poz. 692.

<sup>3</sup> Załącznik do Zarządzenia nr 50 Ministra Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa z dnia 18 maja 1994 r. MOŚZNiL, Warszawa.

– zasad i sposobów zarządzania oraz gospodarowania mieniem Skarbu Państwa, będącym w zarządzie Lasów Państwowych, w szczególności zasad i sposobów prowadzenia gospodarki leśnej, gospodarowania gruntami i innymi nieruchomościami oraz ruchomościami związanymi z gospodarką leśną, a także w zakresie zasad ekonomiki leśnictwa. Rozporządzenie to określa, że od kandydata na nadleśniczego oczekuje się wykształcenia wyższego leśnego i 8 lat pracy w leśnictwie.

Zarządzenie Nr 86 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z 2003 r. w sprawie prowadzenia działalności szkoleniowej w Lasach Państwowych przewiduje dla nadleśniczych: studia podyplomowe, szkolenia aktualizujące wiedzę leśną, szkolenia związane z nowelizacją instrukcji leśnych, zasad hodowli lasu, a także ze zmianami stanu prawnego w zakresie leśnictwa, szkolenia z zakresu ochrony lasu przed szkodnictwem oraz – dla nadleśniczych w pierwszych latach stażu na ich stanowisku – cykl szkoleń z zakresu rachunkowości zarządczej (Drobkiewicz 2007).

Trudności w ustaleniu prawidłowych kryteriów doboru pracowników na stanowiska nadleśniczych wydają się uzasadniać podjęcie próby zbadania przynajmniej niektórych czynników tego wyboru.

## 2. Cel i zakres badań

Podstawą podjęcia badań była hipoteza, że formalne kwalifikacje nadleśniczego mają istotny wpływ na wynik działalności nadleśnictwa w każdych warunkach gospodarczych. W tym celu wybrano trzy cechy określające te kwalifikacje, a mianowicie sposób uzyskania dyplomu inżyniera przez nadleśniczego podczas studiów wyższych, podnoszenie kwalifikacji oraz staż zawodowy.

Badania obejmowały powierzchnię całego kraju, a ponadto uwzględniały zróżnicowanie nadleśnictw pod względem warunków realizacji celów gospodarczych z powodu położenia geograficznego, wielkości nadleśnictwa, podziału administracyjnego Lasów Państwowych i stopnia trudności gospodarowania określonego metodyką Instytutu Badawczego Leśnictwa. Parametry ekonomiczne dotyczyły okresu od 1995 do 2004 r.

## 3. Metodyka badań

Czynniki różnicujące nadleśnictwa umożliwiają wydzielenie grup jednorodnych, w ramach których można oczekiwać porównywalnych warunków gospodarowania. Podziału 428 nadleśnictw Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe na grupy jednorodne dokonano pod względem:

a) położenia geograficznego na: nadleśnictwa nizinne, wyżynne i górskie, przy czym za nizinne uznano nadleśnictwa o udziale siedlisk nizinnych powyżej 50% (370 nadleśnictw), za wyżynne o udziale siedlisk wyżynnych powyżej 50% (19 nadleśnictw), a za górskie o udziale siedlisk górskich powyżej 50% (39 nadleśnictw) (Instrukcja zarządzania lasu 2003<sup>4</sup>, Kocel 2004),

b) powierzchni ogółem na: nadleśnictwa małe – o powierzchni do 12,00 tys. ha (58 nadleśnictw), średnie – o powierzchni 12,01–20,00 tys. ha (245 nadleśnictw) i duże – o powierzchni ponad 20,00 tys. ha (125 nadleśnictw) (Kwiecień 2007),

c) przynależności administracyjnej do: 17 regionalnych dyrekcji (RDLP), w poszczególnych RDLP było od 14 nadleśnictw (RDLP Warszawa) do 38 (RDLP Katowice) (Statut PGL LP 1994),

d) stopnia trudności gospodarowania określonego wg metody Instytutu Badawczego Leśnictwa, wyodrębniając nadleśnictwa łatwe (43 nadleśnictwa), średnio trudne (196 nadleśnictw), trudne (151 nadleśnictw) i bardzo trudne (38 nadleśnictw) (Kwiecień et al. 2000, Kwiecień et al. 2005, Kwiecień, Kocel 2006).

Dane potrzebne do wykonania zamierzonych analiz pozyskano z zasobów informacyjnych PGL LP za zgodą Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych. Dane o zmienności kadrowej nadleśniczych w latach 1992–2004<sup>5</sup> zostały wykorzystane do:

– oceny liczby corocznie powoływanych nadleśniczych i skali problemu właściwego określania formalnych kwalifikacji kandydatów na to stanowisko,

– oceny krotkości zmian kadrowych w poszczególnych nadleśnictwach, rozumianej jako liczby powołań nadleśniczych w tym samym nadleśnictwie w badanym okresie.

Dane dotyczące parametrów gospodarczych wszystkich nadleśnictw z lat 1995–2004 w zakresie przychodów ogółem, kosztów ogółem, kosztów administracyjnych, wyniku działalności gospodarczej, salda funduszu leśnego ( $f_l$ ), pozostałych przychodów operacyjnych

<sup>4</sup> Załącznik do Zarządzenia nr 43 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 18 kwietnia 2003 r. Warszawa, Centrum Informacyjne Lasów Państwowych.

<sup>5</sup> Struktura wieku pracowników Lasów Państwowych. Dane gromadzone w Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych na podstawie pisma o znaku GK-110-52/04 z 14 lipca 2004 r. Maszynopis w DGLP Warszawa; Baza danych kontaktowych jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych z lat 1992–2004. 2005: Ośrodek Rozwojowo-Wdrożeniowy Lasów Państwowych, Bedoń

(*PPO*) i pozostałych kosztów operacyjnych (*PKO*) oraz powierzchni ogółem<sup>6</sup> wykorzystano do wyliczenia wyniku finansowego bez wpływu funduszu leśnego i pozostałych przychodów operacyjnych oraz pozostałych kosztów operacyjnych na 1 ha powierzchni ogółem nadleśnictwa, zwanego dalej wynikiem ekonomicznym (wynik bez *fl* i *PPO* i *PKO*) oraz kosztów administracyjnych na 1 ha powierzchni ogółem nadleśnictwa zwanych dalej kosztami administracyjnymi.

Koszty obliczono bez funduszu leśnego (pomniejszenie kosztów ogółem o saldo funduszu leśnego) podobnie jak i wynik (różnica pomiędzy przychodami ogółem a kosztami bez funduszu leśnego) ze względu na potencjalny wpływ tego funduszu na wynik finansowy.

Uznano, że z powodu sprzedaży w ostatnich latach dużej liczby mieszkań na preferencyjnych warunkach dla pracowników zmienił się, w różnym stopniu (często znacznie i przez kilka lat), wynik ekonomiczny. Zmiana ta nie była spowodowana jakością zarządu, ale była konsekwencją wcześniejszej polityki gospodarczej Lasów Państwowych. Dla „odczyszczenia wyniku” postanowiono zbadać wariant eliminujący ten wpływ i pomniejszono przychody ogółem o pozostałe przychody operacyjne (*PPO*) i koszty ogółem bez funduszu leśnego o pozostałe koszty operacyjne (*PKO*) oraz obliczono wynik bez funduszu leśnego (*fl*) i wpływu *PPO* i *PKO* (wynik bez *fl* i *PPiKO*).

Obliczając średnie parametry ekonomiczne należało pominąć wyniki z pierwszego roku po powołaniu nowego nadleśniczego, ze względu na specyficzną bezwładność zarządczą przenoszoną z poprzedniego okresu i wdrażanie się nadleśniczego w nowe obowiązki. Biorąc to pod uwagę, obliczenia wykonano na podstawie trzech okresów:

a) 2002–2004 – dla nadleśnictw, w których nadleśniczy w 2004 r. miał staż pracy na swoim stanowisku nie krótszy niż 4 lata (363 nadleśnictwa);

b) 2000–2004 – dla nadleśnictw, w których nadleśniczy miał w 2004 r. staż pracy na swoim stanowisku nie krótszy niż 6 lat (341 nadleśnictw);

c) 1996–2004 – dla nadleśnictw, w których nadleśniczy miał w 2004 r. staż pracy na swoim stanowisku nie krótszy niż 10 lat (271 nadleśnictw).

Dane dotyczące formalnych kwalifikacji wszystkich nadleśniczych PGL LP pozyskano w badaniu ankietowym, na które wyraził zgodę Dyrektor Generalny Lasów Państwowych. Ankieta zawierała pytania umożliwiające scharakteryzowanie nadleśniczych pod kątem: posiadanych tytułów zawodowych i stopni naukowych, sposobu

uzyskania tytułów zawodowych i stopni naukowych (wykształcenia średniego poprzedzającego studia, wykształcenia wyższego, studiów doktoranckich), sposobu podnoszenia kwalifikacji po uzyskaniu dyplomu (studia podyplomowe, szkolenia). Ankieta uwzględniała również staż zawodowy (wiek nadleśniczych w 2004 r. i w roku awansu na stanowisko nadleśniczego, staż pracy ogólny, w Lasach Państwowych i poza Lasami Państwowymi, staż w roku obejmowania stanowiska nadleśniczego ogółem i w LP, drogę zawodową na stanowisko nadleśniczego – kolejność awansu, staż na stanowisku nadleśniczego). Jedno z pytań dotyczyło danych personalnych poprzedników na stanowisku nadleśniczego w obecnym nadleśnictwie oraz przyczyny ich odejścia.

Charakterystykę formalnych kwalifikacji nadleśniczych przeprowadzono w następujących wariantach: ogółem dla Lasów Państwowych, wg położenia geograficznego nadleśnictwa, wg wielkości nadleśnictwa, wg podziału administracyjnego PGL LP, wg stopnia trudności nadleśnictw.

W celu przeprowadzenia analizy porównawczej opracowano trzy współczynniki:

1) współczynnik zmienności kadrowej na stanowisku nadleśniczego (*WZKN*), wyliczany jako stosunek liczby powołań na to stanowisko w badanym okresie do liczby nadleśnictw w analizowanej grupie,

2) współczynnik studiów podyplomowych (*WLSP*) ukończonych przez nadleśniczych wg stanu na koniec 2004 r., wyliczany jako stosunek liczby tych studiów w danej grupie do liczby nadleśnictw w analizowanej grupie,

3) współczynnik liczby szkoleń (*WLSZ*) odbytych przez nadleśniczych wg stanu na koniec 2004 r., wyliczany jako stosunek liczby tych szkoleń w danej grupie do liczby nadleśnictw w analizowanej grupie.

Aby określić rzeczywistość (niezależną od stażu pracy) aktywność nadleśniczych w zakresie studiów podyplomowych i podnoszeniu kwalifikacji poprzez udział w szkoleniach, posłużono się średnią ważoną liczbą studiów i szkoleń nadleśniczego na jeden rok stażu zawodowego w PGL LP.

Za pomocą metod statystycznych zbadano związek poszczególnych cech formalnych kwalifikacji nadleśniczego z wynikiem ekonomicznym i z kosztami administracyjnymi nadleśnictwa (korelacja rang Spearmana, korelacja liniowa Pearsona). Badania przeprowadzono w pięciu wariantach różnicujących nadleśnictwa, biorąc pod uwagę trzy okresy do analizy średnich parametrów

<sup>6</sup> Zestawienie parametrów ekonomicznych wszystkich nadleśnictw w Lasach Państwowych za lata 1995-2004 z zakresu przychodów ogółem, kosztów ogółem, kosztów administracyjnych, wyniku działalności gospodarczej. System Informatyczny Lasów Państwowych, Warszawa; Zestawienie parametrów ekonomicznych wszystkich nadleśnictw w Lasach Państwowych za lata 1995-2004 z zakresu salda funduszu leśnego. System Informatyczny Lasów Państwowych, Warszawa.

ekonomicznych. W analizach odrzucono parametry dotyczące Nadleśnictwa Pisz z uwagi na skutki ekonomiczne kłęski wiatrołomów w 2002 i 2003 r.

Dla wyłonienia cech formalnych kwalifikacji nadleśniczych sprzyjających osiągnięciu sukcesu menedżerskiego opracowano metodę porównawczą udziału poszczególnych cech nadleśniczych w różnych grupach nadleśnictw. Przyjęto, że ocena nadleśnictwa dokonywana cyklicznie przez Inspekcję Lasów Państwowych jest w znaczącym stopniu oceną sukcesu menedżerskiego nadleśniczego (Gruchała et al. 2005). Na podstawie ocen z kontroli kompleksowych<sup>7</sup> wytypowano trzy grupy nadleśnictw modelowych, w ramach których porównano udział procentowy poszczególnych cech formalnych kwalifikacji nadleśniczych. Pierwszą grupę stanowiły 33 nadleśnictwa wybrane na podstawie zmodyfikowanej metody zespołu pod kierunkiem Gruchały – za modelowe uznano nadleśnictwa, które z dwóch ostatnich kontroli kompleksowych uzyskały ocenę bardzo dobrą. Drugą grupę stanowiły 72 nadleśnictwa, które z ostatniej kontroli w okresie badawczym uzyskały ocenę bardzo dobrą. Trzecią grupę stanowiło 40 nadleśnictw, w których nadleśniczkowie po awansie w okresie badawczym doprowadzili do poprawy wyniku finansowego nadleśnictwa i utrzymali lub poprawili dotychczasową ocenę jednostki. Ta ostatnia grupa, z uwagi na swoją specyfikę – staż nadleśniczkowych od 3 do 7 lat, pozwalała na weryfikację tylko niektórych wyników z dwóch pierwszych grup. Grupę odniesienia stanowiła cała populacja nadleśniczkowych w PGL LP.

#### 4. Wyniki badań

##### Zmienność kadrowa na stanowisku nadleśniczego w latach 1993–2004

Analizując zmienność kadrową na stanowisku nadleśniczego, przyjęto stan obsady tych stanowisk z 1992 r. jako wyjściowy. Tak więc liczby powołań nadleśniczkowych dotyczą lat 1993–2004. W tym okresie liczba nadleśnictw ogółem zmieniła się z 441 do 429. W 428 nadleśnictwach, które poddano analizie, powołano 331 nowych nadleśniczkowych, co daje średnią roczną dla PGL LP na poziomie ok. 28 powołań. W 198 nadleśnictwach nie było żadnych zmian kadrowych na stanowisku nadleśniczego, natomiast spośród 230 nadleśnictw, w których takie zmiany miały miejsce, w 154 nadleśnictwach powołano nowego nadleśniczkowego jednokrotnie, w 54 nadleśnictwach zmiany miały miejsce dwukrotnie, w 20 nadleśnictwach – trzykrotnie, w jednym nadleś-

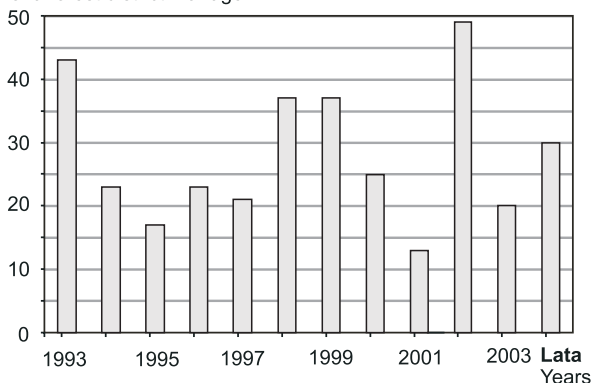
nictwie – czterokrotnie i w jednym – pięciokrotnie. Trzeba tu wspomnieć, że 20 nadleśniczkowych pełniło funkcję nadleśniczkowego już wcześniej. Z grupy tej 1 osoba była wcześniej dwukrotnie nadleśniczkowym, 12 osób było wcześniej jednokrotnie nadleśniczkowymi, 1 osoba pełniła obowiązki nadleśniczkowego i była nadleśniczkowym, 1 osoba dwukrotnie pełniła obowiązki nadleśniczkowego i 5 osób pełniło obowiązki nadleśniczkowego jednokrotnie. W poszczególnych latach badanego okresu liczba powołań nowych nadleśniczkowych wahała się w przedziale od 13 w 2001 r. do 49 w 2002 r. (ryc. 1).

Ankietowani nadleśniczkowicze podali przyczyny odejścia swoich poprzedników w latach 1993–2004, wybierając jedną z kilku możliwości wskazanych w ankiecie: odejście na emeryturę, rentę, zgon, likwidację nadleśnictwa, przejście na stanowisko nadleśniczkowego do innego nadleśnictwa, awans na stanowisko dyrektora DGLP lub RDLP lub inne niewymienione. Uwzględniono również możliwość zaznaczenia w ankiecie objęcia stanowiska nadleśniczkowego po wakacji dłuższym niż rok lub w nadleśnictwie nowoutworzonym. Najwięcej, prawie 51% z 331 poprzedników nowopowołanych nadleśniczkowych, odeszło ze swojego stanowiska z przyczyn innych niż wymienione do wyboru respondentów, ok. 20% odeszło na emeryturę, ok. 8% awansowało na stanowisko dyrektora w PGL LP, a zmarło lub odeszło na rentę łącznie 6,1% (ryc. 2).

Wraz ze wzrostem wielkości nadleśnictwa wzrasta współczynnik zmienności kadrowej na stanowisku nadleśniczkowego (*WZKN*). W nadleśnictwach małych *WZKN* wynosił 0,64, w nadleśnictwach średnich – 0,77, i w dużych – 0,84.

##### Liczba powołań nowych nadleśniczkowych

The number of new appointments to the position of a forest district manager



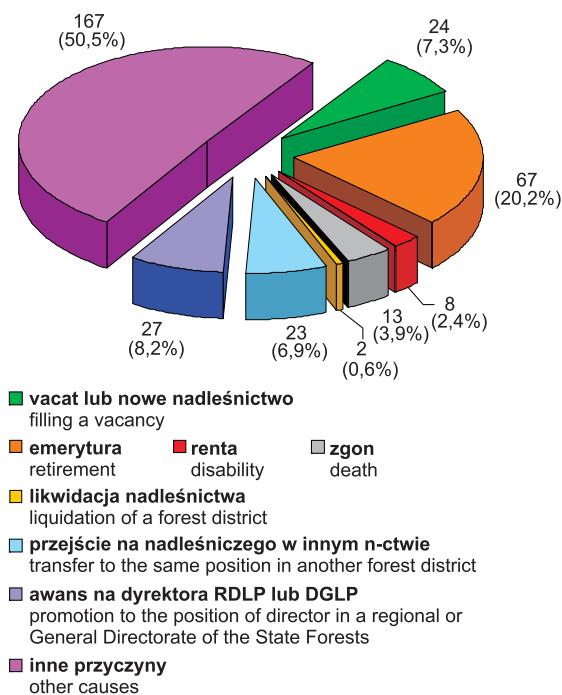
Rycina 1. Liczba powołań nowych nadleśniczkowych w latach 1993–2004

Figure 1. The number of new appointments to the position of a forest district manager in the period of 1993–2004

<sup>7</sup> Zestawienie uzyskanych przez nadleśnictwa ocen działalności gospodarczej sporządzone na podstawie dokumentów z przeprowadzonych kontroli kompleksowych. Dane niepublikowane Inspekcji Lasów Państwowych, Warszawa, 2007.

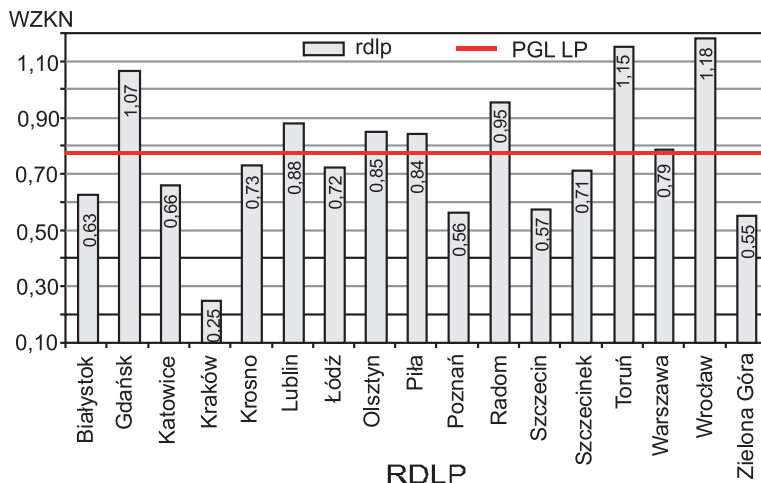
Współczynnik *WZKN* w poszczególnych regionalnych dyrekcjach Lasów Państwowych miał wartość od 0,25 dla RDLP Kraków do 1,18 dla RDLP Wrocław. Ogółem dla PGL LP w latach 1993–2004 wyniósł on 0,77 (ryc. 3).

Współczynnik zmian kadrowych na stanowisku nadleśniczego był najniższy w kategorii nadleśnictw łatwych – wynosił 0,72, w średnio trudnych – 0,76, w trudnych – 0,78 a najwyższy w kategorii nadleśnictw bardzo trudnych – 0,87.



**Rycina 2. Przyczyny odejścia poprzednika nadleśniczego awansowanego w latach 1993–2004. Liczby określają ilość osób przypisaną danej kategorii przyczyn**

Figure 2. Causes of leaving the position by predecessors of forest districts managers promoted to this position in the period 1993–2004



**Rycina 3. Współczynnik zmienności kadrowej na stanowisku nadleśniczego (*WZKN*) w latach 1993–2004**

**w poszczególnych regionalnych dyrekcjach Lasów Państwowych**

Figure 3. Coefficient of variation (*WZKN*) in the position of a forest district manager in the regional directorates of the State Forests, 1993–2004

### Charakterystyka formalnych kwalifikacji nadleśniczych na podstawie materiału z ankiet

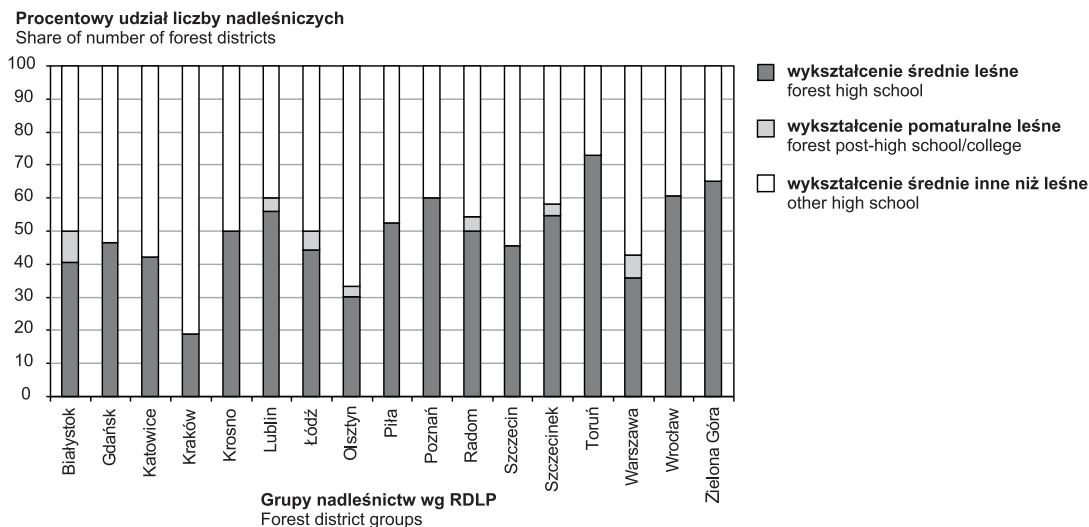
Wykształcenie zawodowe i stopnie naukowe oraz sposób ich uzyskania

W 2004 r. z ogólnej liczby 428 ankietowanych nadleśniczych 8 osób (1,87%) posiadało stopień naukowy doktora, 360 osób (84,11%) – tytuł zawodowy magistra inżyniera i 60 osób (14,02%) tytuł zawodowy inżyniera.

Pośród wszystkich nadleśniczych 210 osób (49,07%) przed podjęciem studiów wyższych uzyskało wykształcenie średnie leśne, 209 (48,83%) uzyskało wykształcenie średnie inne niż leśne, a 9 (2,10%) – wykształcenie ponadmaturalne leśne. Biorąc pod uwagę podział administracyjny, można stwierdzić, że udział nadleśniczych, którzy przed studiami uzyskali wykształcenie średnie leśne, był najmniejszy w RDLP Kraków (18,75%), a największy – w RDLP Toruń (73,08%) (ryc. 4).

Większość z ankietowanych nadleśniczych uzyskała wykształcenie wyższe i tytuł zawodowy magistra inżyniera leśnictwa podczas studiów stacjonarnych – stanowili oni grupę 338 osób (78,97%). Studia zaoczne, etapowe z tytułem zawodowym magistra inżyniera odbyło 28 (6,54%) nadleśniczych. Studia zaoczne z tytułem zawodowym inżyniera leśnictwa odbyło 60 osób (14,02%). Dwie osoby (0,47%) odbyły zarazem studia stacjonarne z tytułem zawodowym magistra inżyniera leśnictwa i dodatkowe studia na innym kierunku.

W RDLP Kraków w 2004 r. wszyscy nadleśniczkowie ukończyli studia stacjonarne z tytułem zawodowym magistra inżyniera leśnictwa. Najmniejszy udział nadleśniczych z takim wykształceniem był w RDLP Wrocław (60,61%), również w tej dyrekcji był największy udział (33,33%) nadleśniczych, którzy ukończyli studia zaoczne z tytułem zawodowym inżyniera leśnictwa. W RDLP Katowice dwóch nadleśniczych (5,26%) ukończyli



**Rycina 4. Rodzaj wykształcenia średniego poprzedzającego studia nadleśniczych w poszczególnych regionalnych dyrekcjach Lasów Państwowych, wg stanu na koniec 2004 r.**

Figure 4. Type of secondary education preceding forestry studies completed by forest district managers in regional directorates of the State Forests; status as of the end of 2004

studia stacjonarne z tytułem magistra inżyniera leśnictwa i dodatkowo inne studia wyższe (ryc. 5).

Z grupy 428 ankietowanych nadleśniczych ośmiu (1,87%) posiadało stopień naukowy doktora. Sześciu spośród nich określiło kierunek swoich studiów doktoranckich jako biologiczny, a dwóch – jako techniczny. Siedmiu nadleśniczych (1,64%) było w trakcie studiów doktoranckich. Trzech z nich określiło kierunek studiów doktoranckich jako biologiczny, dwóch – techniczny i dwóch – ekonomiczny.

Sposób podnoszenia kwalifikacji po uzyskaniu dyplomu

Według stanu na koniec 2004 r. nadleśniczowie wykazali ukończenie ogółem 463 studiów podyplomowych. Respondenci określili kierunek studiów w 190 przypadkach (41,04%) jako biologiczny, w 147 przypadkach (31,75%) jako techniczny, w 117 przypadkach (25,27%) jako ekonomiczny, w 9 przypadkach (1,94%) jako inny. Współczynnik liczby studiów podyplomowych ukończonych przez nadleśniczych (*WLSP*), dla Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe (PGL LP) wynosił średnio 1,08, w tym w przypadku studiów podyplomowych biologicznych – 0,44, studiów podyplomowych technicznych – 0,34, studiów podyplomowych ekonomicznych – 0,27, i studiów podyplomowych innych niż wcześniej wymienione – 0,02. Z ogólnej liczby 428 nadleśniczych, którzy odesłali ankietę, 113 osób (26,40%) w 2004 r. nie miało ukończonych studiów podyplomowych. Pozostali ukończyli takie studia jednokrotnie – 205 osób (47,90%) lub kilkakrotnie (od dwu- do pięciokrotnie) – 110 osób (25,70%).

Łączny współczynnik *WLSP* najwyższy był w nadleśnictwach górskich (1,18), a najniższy w nadleśnictwach wyżynnych (0,84). W kilku regionalnych dyrekcjach LP współczynnik liczby studiów podyplomowych był wyższy od średniej dla PGL LP: Katowice (1,58), Toruń (1,35), Szczecin (1,34), Poznań (1,16) i Zielona Góra (1,15). Najwyższy *WLSP* dla jednego kierunku dotyczył ukończenia przez nadleśniczych z RDLP Katowice studiów podyplomowych o kierunku ekonomicznym i wynosił 0,82.

Spośród wszystkich respondentów 376 osób (87,85%) wypełniło część dotyczącą pozaszkolnych form podnoszenia kwalifikacji. W sumie nadleśniczowie ci wykazali odbycie 1950 różnego rodzaju kursów, kursów zawodowych, seminariów, praktyk zawodowych – zwanym dalej umownie szkoleniami. Najwięcej szkoleń dotyczyło zarządzania – 485 (24,87%), produkcji i usług – 417 szkoleń (21,38%), bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony przeciwpożarowej – 239 szkoleń (12,26%), rachunkowości i finansów – 172 szkolenia (8,82%), prawa – 156 szkoleń (8,00%), ochrony środowiska – 156 szkoleń (8,00%). Spośród wszystkich szkoleń 56,74% (1136 szkoleń) mieściło się w grupie szkoleń tzw. menedżerskich. Sumaryczny współczynnik liczby szkoleń (*WLSZ*) w 8 RDLP (Gdańsk, Krosno, Łódź, Olsztyn, Poznań, Szczecinek, Toruń, Warszawa) przyjmował wartość wyższą niż średnia dla PGL LP, wynosząca 4,56.

Staż zawodowy

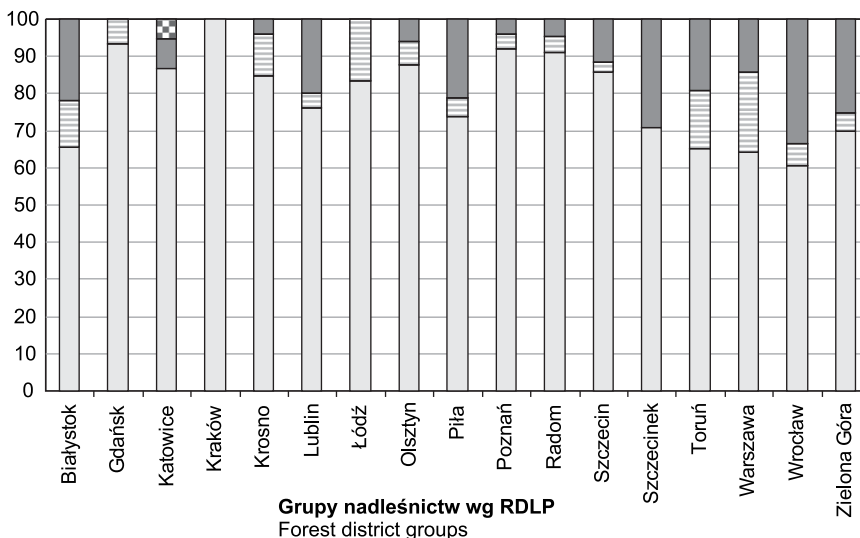
W 2004 r. średni wiek nadleśniczych w całym PGL LP wynosił 53 lata. Najliczniejsi byli nadleśniczowie w

wieku: 49 lat – 31 osób, i 57 lat – również 31 osób. Najniższy średni wiek nadleśniczych był w RDLP w Pile (49 lat) i RDLP Gdańsk (50 lat), natomiast najwyższy w RDLP Białystok i RDLP Kraków (55 lat).

Średni staż pracy ogółem nadleśniczych w całym PGL LP wyniósł w 2004 r. nieco ponad 29 lat. 225 nadleśniczych (52,57%) miało staż pracy większy od średniego. Średni staż pracy nadleśniczych w Lasach Państwowych był o 0,78 roku krótszy od stażu ogółem.

#### Procentowy udział liczby nadleśniczych

Share of number of forest districts



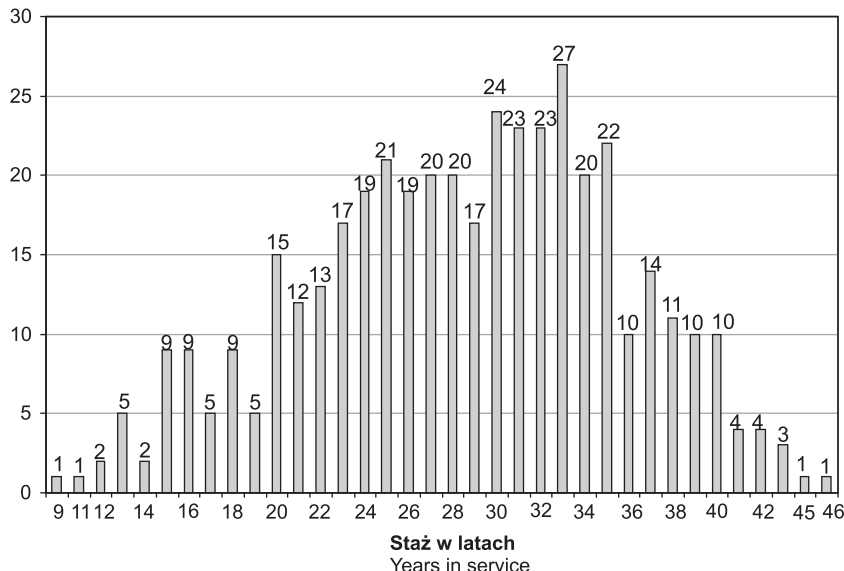
**Rycina 5. Sposób uzyskania wykształcenia wyższego przez nadleśniczych w poszczególnych regionalnych dyrekcjach Lasów Państwowych wg stanu na koniec 2004 r.**

Figure 5. Academic studies in forestry completed by forest district managers in regional directorates of the State Forests, status as of the end of 2004

- studia stacjonarne z tytułem zawodowym mgr inż. leśnictwa**  
intramural studies for a Master of Sciences in Forestry (Forestry Engineer)
- studia zaoczne etapowe z tytułem zawodowym mgr inż. leśnictwa**  
extramural studies for a Bachelor of Sciences in Forestry (Forestry Engineer)
- studia zaoczne z tytułem zawodowym inż. leśnictwa**  
extramural combined undergraduate and graduate studies for a degree of Master of Sciences in Forestry (Forestry Engineer)
- studia stacjonarne z tytułem zawodowym mgr inż. leśnictwa i dodatkowe**  
intramural studies for a Master of Sciences in Forestry (Forestry Engineer) plus additional studies

#### Liczba nadleśniczych

Number of forest district managers



**Rycina 6. Liczba nadleśniczych PGL LP w zależności od stażu pracy w LP wg stanu na koniec 2004 r.**

Figure 6. Number of forest district managers in the State Forests by years in service in the NFH, status as of the end of 2004



Najliczniejsza była grupa nadleśniczych o stażu 33 lata – 27 osób (ryc. 6). Staż pracy poza Lasami Państwowymi miało 83 nadleśniczych. Staż ten wynosił od 1 roku (20 nadleśniczych) do 14 lat (1 nadleśniczy), średnio 4 lata.

W całym PGL LP średni staż pracy w Lasach Państwowych nadleśniczych w roku obejmowania stanowiska wynosił 16 lat. Najbardziej liczne były grupy nadleśniczych, których staż pracy w LP w roku awansu wynosił 12 lat (33 osoby) i 11 lat (29 osób). Najwyższy średni staż pracy w Lasach Państwowych w roku awansu na stanowisko nadleśniczego był w RDLP: Gdańsk, Zielona Góra, Lublin, Warszawa i Olsztyn (17 lat), a najniższy w RDLP: Piła, Szczecin, Kraków, Łódź (14 lat).

Średni staż pracy nadleśniczego na tym stanowisku w całym PGL LP wynosił 12 lat. Najliczniejszą grupę stanowili nadleśniczkowie o stażu pracy na obecnym stanowisku 12 lat (57 osób) i 13 lat (33 osoby). Najdłuższy średni staż pracy na stanowisku nadleśniczego mieli w 2004 r. nadleśniczkowie w RDLP Kraków (16 lat), Białystok i Łódź (15 lat), natomiast najkrótszy w RDLP Gdańsk (8 lat). W ośmiu RDLP średni staż nadleśniczych na tym stanowisku był dłuższy niż średni dla PGL LP (ryc. 7).

Średni wiek awansu na stanowisko nadleśniczego określono na 40 lat. Najwięcej nadleśniczych (38 osób) awansowało na swoje stanowisko w wieku 36 lat. Najwyższy średni wiek awansu na stanowisko nadleśniczego był w RDLP: Gdańsk, Olsztyn, Radom, Warszawa (42 lata), natomiast najniższy w RDLP: Szczecin, Piła (38 lat).

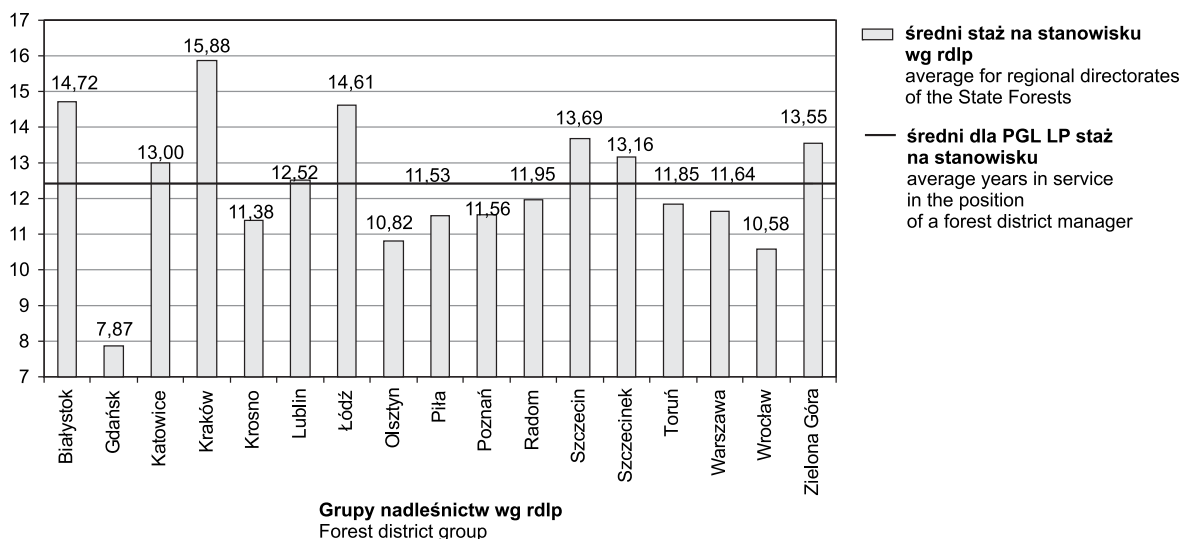
Średnia kolejność awansu na stanowisko nadleśniczego wynosiła w PGL LP 4,5. Najczęściej awans na to stanowisko był czwartym awansem danego pracownika (145 osób). Stanowiskiem, na którym wcześniej pracował awansowany nadleśniczy, najczęściej było stanowisko zastępcy nadleśniczego – 236 osób (55,14%), wcześniej stanowiska nadzoru inżynierskiego (główny inżynier, inżynier nadzoru, nadleśniczy terenowy) – 105 osób (24,53%). W sześciu regionalnych dyrekcjach LP (Białystok, Olsztyn, Radom, Toruń, Warszawa, Zielona Góra) kolejność awansu na stanowisko nadleśniczego była większa od średniej dla PGL LP.

### Związek cech formalnych kwalifikacji nadleśniczych z wynikami osiąganymi przez nadleśnictwa oraz interakcje między wpływem poszczególnych cech

Między wybranymi parametrami ekonomicznymi charakteryzującymi gospodarowanie zasobami nadleśnictwa: wynikiem ekonomicznym i kosztami administracyjnymi, przeliczonymi na 1 ha powierzchni ogólnej nadleśnictwa, a wybranymi, licznymi cechami formalnych kwalifikacji nadleśniczego w skali całej organizacji PGL LP brak było wyraźnych zależności (tabele: 1, 2 i 3). Co ważniejsze, analiza korelacji, tak przed, jak i po wyłączeniu udziału finansowego funduszu leśnego oraz pozostałych przychodów i kosztów operacyjnych nie wskazała na istotny udział analizowanych czynników w badanych związkach. Aby zbadać, czy wyniki te są rezultatem zbyt wielkiego uogólnienia badanego

#### Średni staż na stanowisku nadleśniczego

Average years in service in the position of a forest district manager



Rycina 7. Średni staż pracy na stanowisku nadleśniczego w poszczególnych regionalnych dyrekcjach Lasów Państwowych, wg stanu na koniec 2004 r.

Figure 7. Average years in service in the position of a forest district manager in regional directorates of the State Forests, status as of the end of 2004

**Tabela 1. Związek sposobu uzyskania tytułów zawodowych i stopni naukowych przez nadleśniczych PGL LP z wynikiem ekonomicznym bez funduszu leśnego i pozostałych przychodów i kosztów operacyjnych oraz z kosztami administracyjnymi po przeliczeniu na 1 ha powierzchni nadleśnictwa (współczynniki korelacji rangowej Spearmana)**

Table 1. Relationships between type of study for titles and degrees in forestry completed by forest district managers in the State Forests NFH and economic result excluding allocations from the Forest Fund and other operating revenues and costs, as well as with administration costs per hectare of the total area of a forest district (Spearman's rank correlation coefficient)

Formalne kwalifikacje nadleśniczych Formal qualifications of forest district managers	Aspekt długości okresu objętego analizą Aspect of period length under study	Korelacja Correlation	
		z wynikiem ekonomicznym with economic result	z kosztami administracyjnymi with administration costs
1	2	3	4
<b>Wykształcenie średnie poprzedzające studia</b> (rangowanie: inne -1; pomaturalne leśne - 2; leśne - 3)	<b>A</b>	0,05	0,02
Type of secondary education preceding academic studies	<b>B</b>	0,02	0,01
(ranking: other - 1; forest post-high school - 2; forest school - 3)	<b>C</b>	0,06	0,02
<b>Wykształcenie wyższe (rangowanie: zaoczne z tyt. inż.</b> <b>- 1; zaoczne etapowe z tyt. mgr inż. - 2; stacjonarne z</b> <b>tyt. mgr inż. - 3; stacjonarne z tyt. mgr inż. i</b> <b>dotąd inne - 4; stopień naukowy dr - 5)</b>	<b>A</b>	-0,08	0,02
Academic studies (ranking: extramural for the title of Forestry Engineer - 1; extramural combined undergraduate and graduate studies for a M. Sc. in Forestry (Forestry Engineer) - 2; intramural for a M. Sc. in Forestry (Forestry Engineer) - 3; intramural for a M. Sc. in Forestry (Forestry Engineer) plus other - 4; Doctoral degree - 5)	<b>B</b>	-0,06	0,02
	<b>C</b>	-0,05	0,00

**A – dla średniej z 3 lat, B – dla średniej z 5 lat, C – dla średniej z 9 lat**

A – for a 3 year average, B – for a 5 year average, C – for a 9 year average

obszaru gospodarczego, dokonano analizy analogicznych korelacji we wszystkich regionalnych dyrekcjach Lasów Państwowych. Badania te nie tylko potwierdziły słabość wybranych związków, choć czasem zdarzały się średnie i silne, ale ukazały jeszcze dalej idące różnice, a nawet sprzeczności, nie dające się wyjaśnić w sposób prosty.

Szukając ewentualnego wpływu zróżnicowania regionów przyrodniczych i wpływu zróżnicowania powierzchni ogólnej nadleśnictw ustalono, że także i te czynniki nie pozwalają na określenie przyczyn słabości i kierunku badanych powiązań między parametrami ekonomicznymi gospodarowania nadleśnictwa a cechami formalnych kwalifikacji nadleśniczego. Podjęta próba ustalenia wpływu stopnia trudności gospodarowania nadleśnictw, określonego według metody Instytutu Badawczego Leśnictwa (Kwiecień i in. 2000, 2005, Kwiecień, Kocel 2006), uwzględniającej wielkość i strukturę zasobów leśnych, rozmieszczenie zasobów i utrudnienia terenowe, stopień zagrożenia zasobów oraz zadania gospodarcze, również nie doprowadziła do wykrycia pra-

widowości powiązań umożliwiających jednoznaczne wnioskowanie o sile i kierunku badanych związków.

Dopiero uwzględniając pogrupowanie nadleśnictw wg kryteriów przyjętych przez Inspekcję Lasów Państwowych<sup>8</sup>, wynikających z tematyki kontroli kompleksowych, tzn. oceny działalności nadleśnictwa z zakresu: realizacji zadań wynikających z planu urządzania lasu, działalności administracyjnej, hodowli lasu, ochrony lasu, gospodarowania majątkiem Skarbu Państwa, pozyskania i sprzedaży drewna, gospodarki łowieckiej i działalności ekonomiczno-finansowej, można było ukazać powiązania sukcesu menedżerskiego z cechami formalnych kwalifikacji nadleśniczego. Jest to metoda o wysokim stopniu wiarygodności z uwagi na zakres kontroli obejmujący swym zasięgiem całe spektrum działalności nadleśnictwa oraz z uwagi na jej cykliczność. Za zespołem badaczy z SGGW pod kierownictwem A. Gruchały (2005) można stwierdzić, że nadleśnictwa uzyskujące bardzo dobre wyniki z tych kontroli muszą być zarządzane przez efektywnych kierowników. Można zatem spodziewać się, że tak wyło-

<sup>8</sup> Zarządzenie Nr 71 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z 1 lipca 2003 r. w sprawie dokonywania oceny funkcjonowania i działalności gospodarczej nadleśnictwa na podstawie dokumentów z przeprowadzonej kontroli kompleksowej. GI-021-1/03.

**Tabela 2. Związek sposobu podnoszenia kwalifikacji po uzyskaniu dyplomu przez nadleśniczych PGL LP z wynikiem ekonomicznym bez funduszu leśnego i pozostałych przychodów i kosztów operacyjnych oraz z kosztami administracyjnymi po przeliczeniu na 1 ha powierzchni nadleśnictwa (współczynniki korelacji rangowej Spearmana)**  
 Table 2. Relationships between qualification improvement after obtaining a diploma in forestry by forest district managers in the State Forests NFH and economic result, excluding allocations from the Forest Fund and other operating revenues and costs, as well as with administration costs per hectare of the total area of a forest district (Spearman's rank correlation coefficient)

Rodzaj formalnych kwalifikacji nadleśniczych Type of formal qualifications of forest district managers	Aspekt długości okresu objętego analizą Aspect of period length under study	Korelacja Correlation	
		z wynikiem ekonomicznym with economic result	z kosztami administracyjnymi with economic result
1	2	3	4
<b>Studia podyplomowe (punktacja wg liczby ukończonych)</b> Post-graduate studies (scores according to the number of completed studies)	A	0,04	0,01
	B	0,01	0,03
	C	0,03	-0,02
<b>Studia podyplomowe (rangowanie wg najwyżej punktowanego kierunku: brak – 0; inne – 1; biologiczne – 2; techniczne – 3; ekonomiczne – 4)</b> Post-graduate studies (ranking according to the highest-scored course of study: none – 0; other – 1; biological – 2; technical – 3; economic – 4)	A	0,05	0,07
	B	0,03	0,10
	C	0,05	0,08
<b>Studia podyplomowe (rangowanie wg sumy iloczynów liczby st. pod. (n) i rang za kierunek: brak – 0; inne – n×1; biologiczne – n×2; techniczne – n×3; ekonomiczne – n×4)</b> Post-graduate studies (ranking according to sum of products of the number of studies (n) and scores for a course of study : none – 0; other – n×1; biological – n×2; technical – n×3; economic – n×4)	A	0,05	0,04
	B	0,02	0,06
	C	0,04	0,02
<b>Szkolenia ogółem (punktacja wg liczby odbytych szkoleń)</b> Total number of training courses (scores according to number of completed training courses)	A	0,02	0,00
	B	0,01	0,01
	C	0,06	0,03
<b>Szkolenia z zakresu wiedzy menedżerskiej (punktacja wg sumy odbytych szkoleń z kierunków menedżerskich)</b> Training in management knowledge (scores according to number of completed training courses in management)	A	0,07	-0,08
	B	0,06	-0,08
	C	0,10	-0,06
<b>Szkolenia z zakresu zarządzania (punktacja wg liczby odbytych szkoleń z kierunku zarządzanie)</b> Training in business management (scores according to number of completed training courses in business management)	A	0,06	-0,11
	B	0,06	-0,11
	C	0,15	-0,08
<b>Szkolenia z zakresu rachunkowości i finansów (punktacja wg liczby odbytych szkoleń z kierunku rachunkowość i finanse)</b> Training in accounting and finance (scores according to number of completed training courses in accounting and finance)	A	0,13	-0,09
	B	0,12	-0,10
	C	0,14	-0,07
<b>Szkolenia z zakresu wiedzy zawodowej leśnej (punktacja wg liczby odbytych szkoleń z kierunków produkcja i usługi)</b> Training in professional forestry knowledge (scores according to number of completed training courses in production and services)	A	-0,01	0,03
	B	-0,03	0,05
	C	0,00	0,02

A – dla średniej z 3 lat, B – dla średniej z 5 lat, C – dla średniej z 9 lat

niona kadra kierowników nadleśnictw uznanych za modelowe będzie się również charakteryzować modelowymi cechami formalnych kwalifikacji.

Grupę odniesienia stanowiła cała populacja nadleśniczych w PGL LP. I tak w pierwszych dwóch grupach nadleśnictw uznanych za modelowe stwierdzono:

– wyższą o kilka punktów procentowych (pp.) (I gr.: +3,38 pp., II gr.: +1,64 pp.) frekwencję nadleśniczych,

k którzy przed studiami ukończyli szkoły średnie leśne i pomaturalne leśne (ryc. 8),

– wyższą o kilka punktów procentowych (I gr.: +2,31 pp., II gr.: +6,10 pp.) frekwencję nadleśniczych, którzy ukończyli studia wyższe z tytułem magistra inżyniera, szczególnie w systemie studiów stacjonarnych (I gr.: +5,88 pp., II gr.: +7,14 pp.) (ryc. 9),

**Tabela 3. Związek stażu zawodowego nadleśniczych PGL LP z wynikiem ekonomicznym bez funduszu leśnego i pozostałych przychodów i kosztów operacyjnych oraz z kosztami administracyjnymi po przeliczeniu na 1 ha powierzchni nadleśnictwa (współczynniki korelacji liniowej Pearsona)**

Table 3. Relationships between years in service with the State Forests NFH and economic result, excluding allocations from the Forest Fund and other operating revenues and costs, as well as with administration costs per hectare of the total area of a forest district (Pearson correlation coefficient)

Formalne kwalifikacje nadleśniczych Formal qualifications of forest district managers	Aspekt długości okresu objętego analizą Aspect of period length under study	Korelacja Correlation	
		z wynikiem ekonomicznym with economic result	z kosztami administracyjnymi with administration costs
1	2	3	4
<b>Wiek</b> Age	A	-0,02	0,04
	B	-0,05	0,04
	C	-0,04	0,01
<b>Staż pracy ogólny</b> Total job seniority	A	0,01	0,03
	B	-0,01	0,03
	C	-0,01	-0,01
<b>Staż pracy w PGL LP</b> Years in service in the State Forests	A	0,01	0,01
	B	-0,01	0,01
	C	-0,02	-0,02
<b>Staż pracy poza PGL LP</b> Years in service outside the State Forests	A	0,10	0,03
	B	0,08	0,05
	C	0,15	-0,01
<b>Staż pracy w PGL LP w roku obejmowania stanowiska nadleśniczego</b> Years in service in the State Forests upon taking up the position of a forest district manager	A	0,13	-0,01
	B	0,15	-0,03
	C	0,08	-0,05
<b>Droga zawodowa na stanowisko nadleśniczego – kolejność awansu</b> Career path to the position of a forest district manager – promotion record	A	0,00	-0,05
	B	0,01	-0,05
	C	0,00	-0,01
<b>Staż pracy na stanowisku nadleśniczego</b> Years in service in the position of a forest district manager	A	-0,10	0,02
	B	-0,14	0,03
	C	-0,09	0,03

A – dla średniej z 3 lat, B – dla średniej z 5 lat, C – dla średniej z 9 lat

A – for a 3 year average, B – for a 5 year average, C – for a 9 year average

– wyższy poziom współczynników liczby studiów podyplomowych (*WLSZ*) (I gr. o 14,8%, II gr. o 8,3%) oraz wyższy bezwzględny wskaźnik aktywności nadleśniczych w zakresie studiów podyplomowych w postaci średniej ważonej liczby studiów podyplomowych na rok pracy w PGL (ryc. 10),

– wyższy poziom współczynników liczby szkoleń (*WLSZ*) (I gr. o 32,2%, II gr. o 20,4%) oraz wyższy bezwzględny wskaźnik aktywności nadleśniczych w zakresie szkoleń w postaci średniej ważonej liczby szkoleń na rok pracy w PGL (ryc. 11),

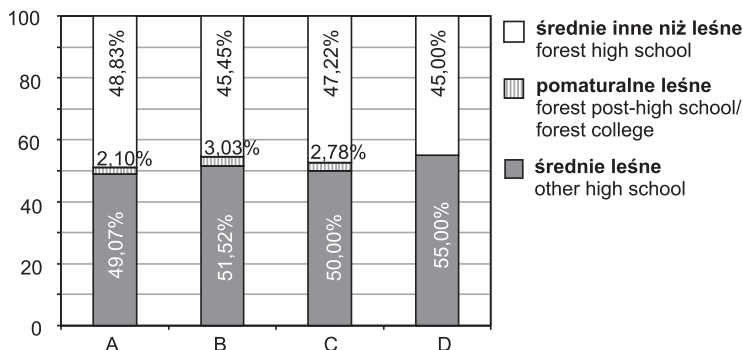
– niższy średni staż pracy w LP w roku obejmowania stanowiska nadleśniczego (I gr. o 13,7%, II gr. o 13,9%) (ryc. 12),

– niższą średnią kolejność awansu na stanowisko nadleśniczego (I gr. o 8,4%, II gr. o 9,8%) (ryc. 13),

– znacznie wyższy średni staż pracy na stanowisku nadleśniczego (I gr. o 47,1%, II gr. o 32,0%) (ryc. 14).

W pierwszej grupie nadleśnictw uznanych za modelowe różnice w stosunku do grupy odniesienia były przeważnie większe, co tym bardziej upoważnia do stwierdzenia, że badane cechy formalnych kwalifikacji nadleśniczego są czynnikami sprzyjającymi powodzeniu menedżerskiemu na tym stanowisku. Najwyraźniej zaznaczyły się długość stażu na stanowisku nadleśniczego, aktywność w bieżącym uzupełnianiu wiedzy przez częsty udział w szkoleniach, ukończenie studiów podyplomowych oraz długość stażu pracy w roku awansu. Na uwagę zasługuje fakt, że aż 113 nadleśniczych, co stanowi 26,4% ogólnej ich liczby w 2004 r., nie posiadało ukończonych studiów podyplomowych.

**Procentowy udział liczby nadleśniczych**  
Share of number of forest districts

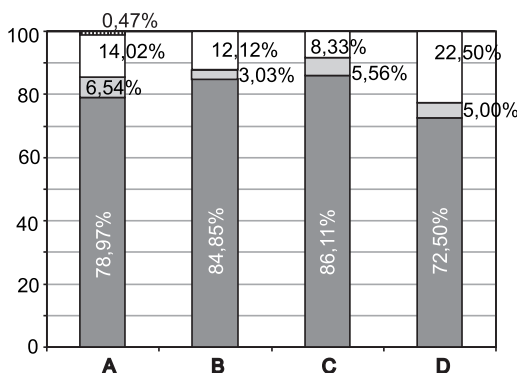


- A **ogółem w PGL LP**  
total in the State Forests NFH
- B **nadleśnictwa o bardzo dobrej ocenie z 2-ch ostatnich kontroli**  
forest district scored very high during the last 2 inspections
- C **nadleśnictwa o bardzo dobrej ocenie z ostatniej kontroli**  
forest district scored very high during the last inspection
- D **nadleśnictwa, w których nastąpiła poprawa wyniku i nie doszło do pogorszenia oceny**  
forest district which improved the last score or scored no worse than the last time

**Rycina 8. Rodzaj wykształcenia średniego poprzedzającego studia nadleśniczych w PGL LP ogółem i w trzech grupach nadleśnictw modelowych według stanu na koniec 2004 r.**

Figure 8. Type of secondary education preceding academic studies completed by forest district managers employed in the State Forests NFH and in three groups of model forest district, status as of the end of 2004

**Procentowy udział liczby nadleśniczych**  
Share of number of forest districts



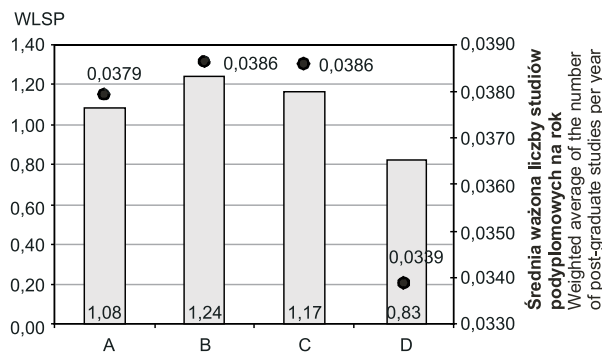
- A **ogółem w PGL LP**  
total in the State Forests NFH
- B **nadleśnictwa o bardzo dobrej ocenie z 2 ostatnich kontroli**  
forest district scored very high during the last 2 inspections
- C **nadleśnictwa o bardzo dobrej ocenie z ostatniej kontroli**  
forest district scored very high during the last inspection
- D **nadleśnictwa, w których nastąpiła poprawa wyniku i nie doszło do pogorszenia oceny**  
forest district which improved the last score or scored no worse than the last time

**Wykształcenie:**  
Education:

- studia stacjonarne z tytułem zawodowym magistra inżyniera leśnictwa i dodatkowe**  
Intramural course of study for a Master of Sciences in Forestry (Forestry Engineer) plus other additional studies
- studia zaoczne z tytułem zawodowym inżyniera leśnictwa**  
Extramural studies for a Bachelor of Forestry Engineer in Forestry (Forestry Engineer)
- studia zaoczne etapowe z tytułem zawodowym magistra inżyniera leśnictwa**  
Extramural combined undergraduate and graduate studies for a Master of Sciences in Forestry (Forestry Engineer)
- studia stacjonarne z tytułem zawodowym magistra inżyniera leśnictwa**  
Intramural studies for a Master of Sciences in Forestry (Forestry Engineer)

**Rycina 9. Sposób uzyskania wykształcenia wyższego przez nadleśniczych w PGL LP ogółem i w trzech grupach nadleśnictw modelowych wg stanu na koniec 2004 r.**

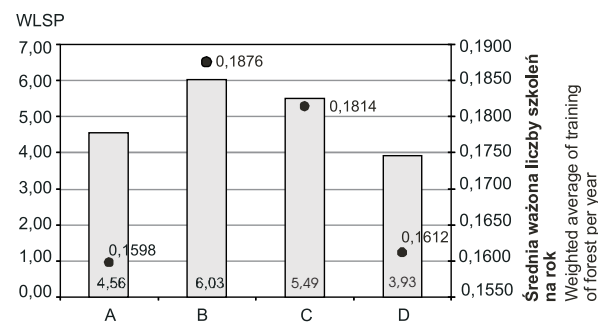
Figure 9. Types of academic studies completed by forest district managers in the State Forests NFH and in three groups of model forest districts, status as of the end of 2004



- A – ogółem w PGL LP  
total in the State Forests NFH
- B – bardzo dobra ocena z 2 ostatnich kontroli  
scored very high during the last 2 inspections
- C – bardzo dobra ocena z ostatniej kontroli  
scored very high during the last inspection
- D – poprawa wyniku i nie pogorszenie oceny  
improved the last score or scored no worse than the last time
- Średnia ważona liczby studiów podyplomowych nadleśniczego na rok  
Weighted average of the number of post-graduate studies per year of a forest district manager

**Rycina 10. Współczynnik liczby studiów podyplomowych (WLSZ) w całym PGL LP i w trzech grupach nadleśnictw modelowych oraz średnia ważona liczby studiów podyplomowych nadleśniczego na rok stażu w LP według stanu na koniec 2004 r.**

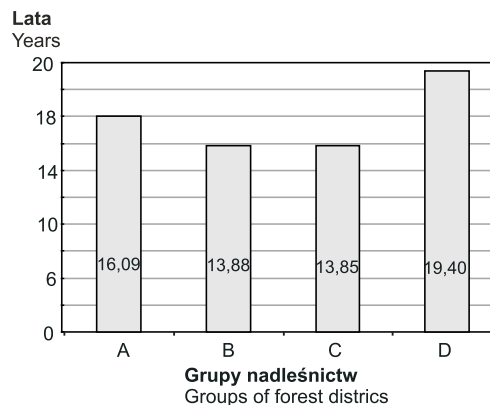
Figure 10. Coefficient of a number of post-graduate studies (WLSZ) in the State Forests NFH and in three groups of model forest districts, as well as weighted average of the number of post-graduate studies per year of service in the position of a forest district manager in the State Forests NFH, status as of the end of 2004



- A – ogółem w PGL LP  
total in the State Forests NFH
- B – bardzo dobra ocena z 2 ostatnich kontroli  
scored very high during the last 2 inspections
- C – bardzo dobra ocena z ostatniej kontroli  
scored very high during the last inspection
- D – poprawa wyniku i nie pogorszenie oceny  
improved the last score or scored no worse than the last time than the last time
- średnia ważona liczby szkoleń nadleśniczego na rok  
weighted average of the number of training per year

**Rycina 11. Współczynnik liczby szkoleń (WLSZ) w całym PGL LP i w trzech grupach nadleśnictw modelowych oraz średnia ważona liczby szkoleń nadleśniczego na rok stażu w LP wg stanu na koniec 2004 r.**

Figure 11. Training coefficient (WLSZ) in the State Forests NFH and in three groups of model forest districts, status as of the end of 2004

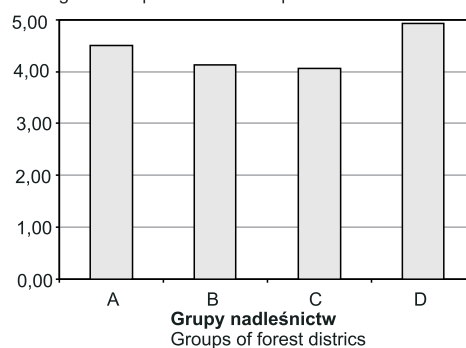


- A – ogółem w PGL LP  
total in the State Forests NFH
- B – bardzo dobra ocena z 2 ostatnich kontroli  
scored very high during the last 2 inspections
- C – bardzo dobra ocena z ostatniej kontroli  
scored very high during the last inspection
- D – poprawa wyniku i nie pogorszenie oceny  
improved the last score or scored no worse than the last time

**Rycina 12. Średni staż pracy nadleśniczych w LP w roku obejmowania aktualnego stanowiska w całym PGL LP i w trzech grupach nadleśnictw modelowych według stanu na koniec 2004 r.**

Figure 12. Average years in service as forest district managers in the State Forests NFH upon taking up the current position in the State Forests NFH and in three groups of model forest districts, status as of the end of 2004

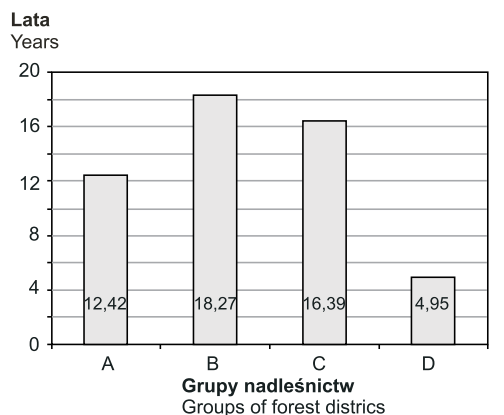
**Średnia kolejność awansu na stanowisko nadleśniczego**  
Average rate of promotion to the position of a forest district manager



- A – ogółem w PGL LP  
total in the State Forests NFH
- B – bardzo dobra ocena z 2 ostatnich kontroli  
scored very high during the last 2 inspections
- C – bardzo dobra ocena z ostatniej kontroli  
scored very high during the last inspection
- D – poprawa wyniku i nie pogorszenie oceny  
improved the last score or scored no worse than the last time

**Rycina 13. Średnia kolejność awansu na stanowisko nadleśniczego w całym PGL LP i w trzech grupach nadleśnictw modelowych wg stanu na koniec 2004 r.**

Figure 13. Average rate of promotion to the position of a forest district manager in the State Forests NFH as a whole and in three groups of model forest districts, status as of the end of 2004



- A – ogółem w PGL LP  
total in the State Forests NFH
- B – bardzo dobra ocena z 2-ch ostatnich kontroli  
scored very high during the last 2 inspections
- C – bardzo dobra ocena z ostatniej kontroli  
scored very high during the last inspection
- D – poprawa wyniku i nie pogorszenie oceny  
improved the last score or scored no worse than the last time

**Rycina 14. Średni staż na stanowisku nadleśniczego w całym PGL LP i w trzech grupach nadleśnictw modelowych według stanu na koniec 2004 r.**

Figure 14. Average years in service in the position of a forest district manager in the State Forests NFH as a whole and in three groups of model forest districts, status as per the end of 2004

## 5. Podsumowanie i wnioski

W ostatnich dziesięcioleciach zmienia się społeczna świadomość co do funkcji lasu i to wywołuje między innymi zapotrzebowanie na kadry leśników gospodarujących zasobami leśnymi z coraz bardziej wyspecjalizowanym przygotowaniem. Dla stanowiska nadleśniczego akty prawne precyzują minimalne wymagania kwalifikacyjne, uwzględniające przede wszystkim produkcyjne funkcje lasu, które obecnie zdają się być niewystarczające przy selekcji kandydatów na to stanowisko. Ponadto nie ma pewności, czy podczas wyboru tych kierowników stosowane są porównywalne kryteria oceny. Wskazuje na to dynamika zmienności kadrowej, wielokrotne pełnienie funkcji nadleśniczego przez te same osoby oraz charakter przyczyn odchodzenia z tego stanowiska.

Próba udowodnienia związku między cechami formalnych kwalifikacji nadleśniczego a powodzeniem menedżerskim na tym stanowisku, mierzonym parametrami ekonomicznymi: wynikiem finansowym pomniejszonym o fundusz leśny i pozostałe przychody i koszty operacyjne i kosztami administracyjnymi przeli-

czonymi na 1 ha powierzchni ogólnej nadleśnictwa, nie wykazała wyraźnych zależności w poszczególnych wariantach badania. Rozpatrując przyczyny tego stanu, wydaje się, że odniesienie do wielkości powierzchni drzewostanów nadających się do użytkowania towarowego, a także odniesienie do struktury gatunkowej (sortymentowej) oraz uwzględnienie udziału powierzchni aktualnie wyłączonych z użytkowania rębego (rezerwy, uprawy, itd.) i uwzględnienie wiodącej funkcji lasu pozwoliłoby na lepsze zobrazowanie roli kwalifikacji nadleśniczego. Tym bardziej, że celem gospodarki leśnej nie jest wynik finansowy, a korzystność działalności leśnictwa, co przejawia się we wpływie na cały kompleks form życia na Ziemi, a nawet jest warunkiem jego dalszego istnienia.

Na pełniejsze określenie cech formalnych kwalifikacji nadleśniczego sprzyjających dobrem wynikom zarządzania nadleśnictwem pozwoliła natomiast metoda porównania frekwencji tych cech w całej populacji nadleśniczych w stosunku do frekwencji w dwóch grupach nadleśnictw uznanych za modelowe na podstawie kryteriów oceny kompleksowej przeprowadzanej przez Inspekcję Lasów Państwowych.

Znaczenie tych wyników (choć w przypadku niektórych cech ukazują one tylko kierunek zależności powodzenia realizacji celów gospodarczych nadleśnictwa, od różnych cech formalnych kwalifikacji nadleśniczego) wydaje się szczególnie istotne wobec braku analogicznych wyników badań innych autorów, a także ze względu na uświadomienie potrzeby poszukiwania innych istotnych czynników decydujących o sile tego związku. Czynniki te nie dają się określić bezpośrednio miarą parametrów ekonomicznych, natomiast mogą być właściwą przyczyną braku możliwości udowodnienia badanego związku w przypadku analizowania wpływu kwalifikacji nadleśniczego na tle globalnych czynników przyrodniczych i parametrów administracyjnych. Należy pamiętać również o tym, że działanie nadleśnictw jest silnie zdeterminowane przez operaty urządzeniowe – długoletnie plany gospodarki leśnej, a praca nadleśniczego zależy od wielu uwarunkowań w samych Lasach Państwowych i polityki leśnej na szczeblu centralnym. Zwraca to uwagę na potrzebę dalszych badań tych uwarunkowań.

Z literatury wynika, że zmiany w programach nauczania uczelni leśnych nie uwzględniały dotychczas w stopniu wystarczającym koncepcji lasu wielofunkcyjnego. Na problem niedostatku lub nawet braku zdefiniowania pojęcia wielofunkcyjnego zagospodarowania lasu wskazywał Klocek (2005). Stąd mogło powstać mniemanie o narastającym zróżnicowaniu między programami studiów a potrzebami praktyki leśnej. Efekt ten uświadamiają też wyniki obecnych badań, w których stwierdzono pozytywny związek oceny nadleśnictwa z

częstym udziałem nadleśniczego w szkoleniach i z ukończeniem studiów podyplomowych. Należy sądzić, że te formy kształcenia są bardziej wrażliwe na potrzeby rynku – zaspokajają najpilniejsze potrzeby praktyki.

Biorąc pod uwagę wyniki przedstawionych badań, wskazujące na niedoskonałość oceny wartości informacji o związku, jaki zachodzi między cechami formalnych kwalifikacji nadleśniczego a sukcesem menedżerskim na stanowisku nadleśniczego, należy zachować wielką powściągliwość w ocenie przydatności zawodowej inżynierów leśników do funkcji nadleśniczego i poszukiwać kolejnych ważnych źródeł informacji uwzględniających interakcje innych parametrów oceny.

Podsumowując, można sformułować następujące stwierdzenia:

1. Liczba corocznych nowych powołań nadleśniczych w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe, wielokrotne powołania w krótkim okresie nowych nadleśniczych w tym samym nadleśnictwie oraz zdarzające się kilkakrotne odwoływanie i powoływanie tej samej osoby na stanowisko nadleśniczego wskazują na prawdopodobieństwo stosowania przez instytucje prowadzące politykę kadrową różnych i nie zawsze porównywalnych kryteriów tych decyzji personalnych. Można sądzić, że zapisy prawne określające minimalne wymagania kwalifikacyjne na stanowisko nadleśniczego są za mało precyzyjne.

2. Badania wybranych cech formalnych kwalifikacji nadleśniczych, przeprowadzone w całej populacji nadleśniczych PGL LP i w dwóch grupach nadleśnictw uznanych za modelowe, w których jako kryterium sukcesu menedżerskiego przyjęto oceny z okresowych kontroli kompleksowych (I grupa to nadleśnictwa, które z dwóch ostatnich kontroli uzyskały ocenę bardzo dobrą, II grupa to nadleśnictwa, które z ostatniej kontroli uzyskały ocenę bardzo dobrą) wskazują, że powodzeniu menedżerskiemu na stanowisku nadleśniczego sprzyjają:

a) ukończenie przed studiami wyższymi leśnej szkoły średniej,

b) ukończenie studiów wyższych zakończonych tytułem magistra inżyniera, szczególnie tych zrealizowanych w systemie stacjonarnym,

c) ukończenie studiów podyplomowych,

d) aktywność w bieżącym uzupełnianiu wiedzy przez częsty udział w szkoleniach,

e) szybki awans po relatywnie krótkim stażu,

f) możliwość długoletniego zdobywania doświadczenia na stanowisku nadleśniczego.

Spśród tych zależności najsilniejsze są związki sukcesu zawodowego ze stażem na stanowisku nadleśniczego, z częstym udziałem w szkoleniach i z ukończeniem studiów podyplomowych.

3. Ekonomiczne parametry oceny sukcesu zarządzania gospodarstwem leśnym, takie jak: wynik finansowy

badany bez udziału funduszu leśnego i pozostałych przychodów i kosztów operacyjnych oraz koszty administracyjne na 1 ha powierzchni ogólnej nadleśnictwa, nie stanowiły właściwego poziomu odniesienia dla oceny znaczenia wybranych cech formalnych kwalifikacji nadleśniczych w wariancie ogółem dla PGL LP oraz w wariantach uwzględniających wpływ czynników naturalnych: położenia geograficznego, wielkości i stopnia trudności nadleśnictw. Należy sądzić, że konieczne jest uwzględnienie równocześnie zależności wyniku ekonomicznego nadleśnictwa także od innych (nieuwzględnionych w tych badaniach) ważnych czynników, jak:

– przyjęty układ dominujących funkcji lasu,

– ograniczenia uprawnień nadleśniczego, wynikające z zasad prowadzenia gospodarki leśnej oraz podległości służbowej,

– zmienność naturalnych warunków gospodarowania w leśnictwie: np. układu siedlisk, struktury drzewostanów i ich wzajemnych interakcji między sobą oraz z otoczeniem.

Badania ujawniły także niedoskonałości zastosowanej metody badawczej, wynikające z zastosowania metod analizy statystycznej opracowanych dla stosunkowo prostych związków korelacyjnych. Dla przyszłych badań konieczne byłoby opracowanie metod matematycznych umożliwiających badanie związków przyczynowych w systemie zarządzania tak złożonym układem przyrodniczo-gospodarczym i funkcjonalnym, jakim jest las.

4. Wydaje się celowe dążenie do przeprowadzania ocen powodzenia menedżerskiego na stanowiskach nadleśniczych przez najwyższej klasy specjalistów, przygotowywanych do tego zadania podczas specjalnych szkoleń lub studiów, opierając się na systemie ocen kompetencji.

## Literatura

- Drobkiewicz E. 2007: Rola i zadania kadry kierowniczej jednostek organizacyjnych Lasów Państwowych – znaczenie jej kwalifikacji dla realizacji celów polityki leśnej państwa. *Postępy Techniki w Leśnictwie*, 100: 7-13.
- Gruchała A. (red.) 2005: Profile stanowiskowe kadry kierowniczej nadleśnictwa, jako element polityki kadrowej Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe. Dokumentacja naukowa SGGW-IBL. Maszynopis w Bibliotece IBL.
- Gruchała A. 2006: Analiza pracy kadry kierowniczej w nadleśnictwach. Warszawa, Centrum Informacyjne Lasów Państwowych.
- Gruchała A., Piekutin J. 2004: Ekonomiczne wskaźniki trwałej gospodarki leśnej – teoria i praktyka. *Sylwan*, 11: 51-58.
- Kłoczek A. 2005: Wielofunkcyjność gospodarki leśnej – dylematy ekonomiczne. *Sylwan*, 6: 3-16.



- Kocel J. 2004: Metoda określania jednostkowych kosztów standardowych prac leśnych na podstawie grupowania nadleśnictw o zbliżonych warunkach przyrodniczo-leśnych. *Leśne Prace Badawcze*, 3: 31-51.
- Kocel J. 2007: Struktura rocznego czasu pracy leśniczych. *Sylwan*, 1: 3-10.
- Kwiecień R. 2007: Podział nadleśnictw na podstawie kryterium ich powierzchni. Niepublikowane, maszynopis w Bibliotece Instytutu Badawczego Leśnictwa.
- Kwiecień R., Kocel J. 2006: Metoda określania stopnia trudności gospodarowania nadleśnictwem. *Leśne Prace Badawcze*, 2: 51-71.
- Kwiecień R., Kocel J., Grabowski G., Zajączkowski S. 2000: Ustalenie stopnia trudności gospodarczych jednostek organizacyjnych w Lasach Państwowych. Dokumentacja naukowa IBL. Warszawa.
- Kwiecień R., Kocel J., Grabowski G., Zajączkowski S. 2005: Aktualizacja wskaźników stopnia trudności gospodarowania jednostkami organizacyjnymi Lasów Państwowych. Dokumentacja naukowa IBL. Warszawa.
- Marszałek T. 1975: Efekty i efektywność gospodarki leśnej. Państwowe Wydawnictwo Rolnicze i Leśne, Warszawa.
- Nosal C.S. 1999: Psychologia decyzji kadrowych. Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Piekutin J. 2006: Analiza funkcjonowania funduszu leśnego w systemie finansowym Lasów Państwowych na przykładzie Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Radomiu. *Sylwan*, 6: 3-18.
- Piekutin J., Gruchała A. 2006: Miejsce i rola funduszu leśnego w systemie finansowym Lasów Państwowych. *Sylwan*, 2: 37-45.
- Piekutin J., Parzych S. 2007: Gospodarstwo leśne w kontekście ekonomicznym – rys historyczny i stan obecny. *Sylwan*, 4: 64-72.
- Pilch P. 2007: „Swoi” i „obcy” w grupie. *Postępy Techniki w Leśnictwie*, 100: 14-19.
- Rykowski K. 2006a: Koniec leśnictwa (1). *Las Polski*, 21: 16-19.
- Rykowski K. 2006b: Koniec leśnictwa (2). *Las Polski*, 22: 12-14.
- Stuss M.M. 2003: Metody oceniania współczesnej kadry menedżerskiej. Księgarnia Akademicka, Kraków.
- Szramka H., Adamowicz K., Ankudo-Jankowska A., Glura J. 2005: Wybrane zagadnienia z ekonomiki leśnictwa. Wydawnictwo Akademii Rolniczej im. Augusta Cieszkowskiego w Poznaniu, Poznań.
- Szramka H., Buraczewski A. 1998: Próba opracowania metodyki oceny pracy nadleśnictwa. Sprawozdanie roczne z tematu zleconego przez DGLP, maszynopis w DGLP Warszawa.