

RYSZARD KWIECIEŃ, JANUSZ KOCEL

Kierunki racjonalizacji zatrudnienia w Lasach Państwowych

Directions in the rationalization of employment in the State Forests

ABSTRACT

Kwiecień R., Kocel J. 2012. Kierunki racjonalizacji zatrudnienia w Lasach Państwowych. Sylwan 156 (5): 323-332.

The article presents the results of research concerning directions of improvement of human resource management in the State Forests, in terms of rationalization of non-manual employment. The research was conducted in the second half of 2009 using the questionnaire survey method. 414 forest district managers and 105 representatives from a group of directors, department heads and chief specialists from all the Regional Directorates of the State Forests in the country participated in the survey. Respondents emphasized the need to rationalize employment in the State Forests and expressed their opinions on the possibilities, scope and method of reducing staffing levels. The subject matter is shown against the background of employment changes taking place in forestry in the European countries. The results can be used for adjusting the human resource policy in the State Forests.

KEY WORDS

human resources, employment rationalization, the State Forests

ADDRESSES

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

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

Wstęp

Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe (PGL LP) jest koniecznością, gdyż zmieniają się wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania, w jakich ono gospodaruje. Zmiany te zachodzą zarówno w Polsce, jak też w innych krajach europejskich. Postęp technologiczny, zwłaszcza w mechanizacji pozyskania drewna (harwestery, forwardery) oraz w gromadzeniu, przetwarzaniu i przekazywaniu informacji (komputery, Internet itp.), powoduje, że do prowadzenia gospodarki leśnej potrzeba coraz mniej ludzi [Blombäck i in. 2003; Kwiatkowski 2010; Moskalik 2004; Płotkowski 2002]. Pracownicy, którzy w leśnictwie pozostają, muszą posiadać coraz wyższe kwalifikacje i coraz lepszą motywację do pracy. Aby nadążyć za zmianami, które dokonują się w otoczeniu leśnictwa, ale także w samym leśnictwie (m.in. systematycznie zwiększa się udział osób z wyższym wykształceniem), PGL LP musi usprawniać system zarządzania swoimi zasobami ludzkimi, podobnie jak ma to miejsce w innych krajach europejskich [Płotkowski 2002] i w innych działach gospodarki narodowej [Gorynia i in. 2003].

Problematyce zarządzania zasobami ludzkimi w leśnictwie poświęcono dotychczas niewiele prac. Dotyczy to zarówno naukowej literatury polskiej, jak i europejskiej. Po roku 2000 ukazało

się w Polsce zaledwie kilka prac bezpośrednio lub pośrednio związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w Lasach Państwowych. Na uwagę zasługują prace doktorskie Gruchały [2006] i Radeckiego [2008], a także artykuły Drobkiewicza [2004, 2007], Nowakowskiego [2007] i Magiery [2007] oraz Pigana [2011], będące jednak opracowaniami o charakterze popularno-naukowym.

Celem niniejszej pracy było określenie potrzeby, możliwości i kierunków racjonalizacji zatrudnienia w Lasach Państwowych na stanowiskach nierobotniczych. Badaniami objęto zagadnienia dotyczące stanu aktualnego i propozycje nowych rozwiązań w odniesieniu do wielkości i struktury zatrudnienia oraz poziomu wykształcenia na stanowiskach nierobotniczych w Lasach Państwowych. Omawiane badania, zrealizowane przez Instytut Badawczy Leśnictwa, zostały sfinansowane przez Dyрекcję Generalną Lasów Państwowych.

Materiał i metody

Wobec braku danych źródłowych z zakresu objętego niniejszą pracą, przeprowadzono zakrojone na szeroką skalę badania ankietowe. W tym celu opracowano ankietę w dwóch wersjach. Pierwszą przeznaczono dla wszystkich nadleśniczych i dotyczyła ona kierunków doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w nadleśnictwach. Druga skierowana była do przedstawicieli kierownictwa poszczególnych regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych, a pytania z wersji pierwszej zostały rozszerzone o te jednostki PGL LP. Wersja ankiety do wypełnienia przez nadleśniczych, w części dotyczącej racjonalizacji zatrudnienia, zawierała: dane adresowe, zatrudnienie i wykształcenie osób na stanowiskach nierobotniczych w nadleśnictwie według grup stanowisk z podziałem na biuro i teren oraz pytania dotyczące możliwości, potrzeby i sposobu racjonalizacji zatrudnienia na tych stanowiskach. Druga wersja ankiety nie zawierała części dotyczącej wielkości zatrudnienia w nadleśnictwie [Kwiecień, Kocel 2009].

Ankietyzację podzielono na dwa etapy. Pierwszy obejmował badania pilotażowe, drugi – badania właściwe. Badania wstępne przeprowadzono w kwietniu 2009 roku w 26 losowo wybranych nadleśnictwach, we wszystkich regionalnych dyrekcjach LP. Następnie uzyskano opinię o tej ankiecie od kierownictwa dwóch regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych. Konsultacje przeprowadzono również z pracownikami merytorycznymi DGLP. Głównym celem badań pilotażowych była weryfikacja przygotowanego kwestionariusza ankiety, zwłaszcza sprawdzenie jasności i jednoznaczności poruszanych w ankiecie problemów. Właściwe badania ankietowe przeprowadzono od lipca do końca października.

Wyniki

Badaniami objęto 431 nadleśniczych w kraju. Materiały dotyczące liczby i struktury zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych oraz udziału osób z wykształceniem wyższym uzyskano od wszystkich nadleśniczych w kraju. Natomiast wypełnione ankiety odesłało 414 nadleśniczych (96,1% ogólnej ich liczby), przy czym niektórzy nie udzielili odpowiedzi na wszystkie pytania. Spośród badanych w kierownictwie regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych, wypełnione ankiety odesłało 105 osób (58,0% ogólnej ich liczby) [Kwiecień, Kocel 2009].

W odpowiedzi na pierwsze pytanie tylko część ankietowanych uważa, iż w latach 1995-2009 nastąpiło zmniejszenie obciążenia pracą na stanowiskach nierobotniczych w nadleśnictwach. Spośród 400 nadleśniczych, którzy udzielili odpowiedzi, 99 osób (24,7%) dostrzegło zmniejszenie obciążenia pracą, a 301 (75,3%) takich zmian nie zaobserwowało. Natomiast wśród 84 przedstawicieli kierownictwa dyrekcji regionalnych zmniejszenie obciążenia pracą na stanowiskach nierobotniczych w nadleśnictwach w analizowanych latach dostrzegło 17 osób (20,2%), zaś zde-

cydowana większość, tj. aż 67 osób (79,8%), takich zmian nie odnotowało. Odpowiedź „nie” jest łatwiejsza dla ankietowanego, gdyż nie pociąga za sobą żadnych nieprzyjemnych skutków. Natomiast odpowiedź „tak” może potencjalnie spowodować w przyszłości konieczność podejmowania trudnych decyzji kadrowych. Można domniemywać, że zmniejszenie obciążenia pracą w nadleśnictwach faktycznie miało miejsce w większej liczbie nadleśnictw niż to wskazano w ankiecie. Może o tym świadczyć opinia zdecydowanej większości tej samej grupy ankietowanych o ogólnej potrzebie zmniejszenia zatrudnienia w PGL LP.

Czynniki sprzyjające zmniejszeniu obciążenia pracą na stanowiskach nierobotniczych w poszczególnych nadleśnictwach są podobne, a wynikają przede wszystkim z tego, że korzystnie zmieniła się organizacja wykonawstwa prac leśnych (powierzono je podmiotom zewnętrznym). Nastąpiła rewolucyjna wręcz zmiana technologiczna w zakresie gromadzenia i przesyłania informacji oraz przetwarzania danych źródłowych. Bardzo znacząco wzrosło wykształcenie pracowników. Natomiast zakres tego wpływu może być różny w poszczególnych nadleśnictwach. W kilkunastu odpowiedzi ankietowani określili go nawet na ponad 30%. W świetle powyższych uwag trzeba uznać, że odpowiedzi części ankietowanych nieuznających zmniejszenia obciążenia pracą na stanowiskach nierobotniczych w nadleśnictwach mogą być obciążone znacznym subiektywizmem.

Następne pytanie było skierowane do tych nadleśniczych, którzy odpowiedzieli, że w nadleśnictwach przez nich kierowanych w latach 1995-2009 nastąpiło zmniejszenie obciążenia pracą na stanowiskach nierobotniczych. Poproszono ich o określenie zakresu tego zmniejszenia dla każdej z sześciu grup stanowisk (tab. 1). Największe zmniejszenie obciążenia pracą w okresie 1995-2009 miało miejsce w odniesieniu do pracowników działu finansowo-księgowego, a najmniejsze – w odniesieniu do kierownictwa nadleśnictwa.

Na kolejne pytanie związane z oceną, czy istnieje potrzeba zmniejszenia zatrudnienia w jednostkach organizacyjnych PGL LP jako całości, większość respondentów z grupy nadleśniczych odpowiedziała twierdząco. Na 395 nadleśniczych udzielających odpowiedzi aż 328 (83%) było za zmniejszeniem zatrudnienia. Przeciwnych zmniejszeniu zatrudnienia w jednostkach organizacyjnych PGL LP jako całości było 67 nadleśniczych (17%). Natomiast ankietowani z grupy kierownictwa regionalnych dyrekcji mieli zdania podzielone. Na 104 osoby za zmniejszeniem zatrudnienia opowiedziało się 50 (48%), zaś przeciwnie były 54 osoby (52%).

Pytanie o potrzebę zmniejszenia zatrudnienia we własnym nadleśnictwie, a w przypadku kierownictwa poszczególnych dyrekcji – w podległych nadleśnictwach, wykazało duże rozbieżności w opiniach ankietowanych. Wśród 402 nadleśniczych udzielających odpowiedzi jedynie 147 (36,6%) osób odpowiedziało się za redukcją zatrudnienia we własnym nadleśnictwie, zaś

Tabela 1.

Zmniejszenie obciążenia pracą [%] w poszczególnych grupach stanowisk nierobotniczych w nadleśnictwach

Reduction of workload in individual groups of non-manual jobs in forest districts

Grupy stanowisk w nadleśnictwie	Zróżnicowanie w nadleśnictwach w skrajnych RDLP	Dla 99 nadleśnictw
Kierownictwo nadleśnictwa	10,0-20,0	13,5
Dział techniczny	10,0-30,0	17,0
Dział finansowo-księgowy	13,3-27,5	21,0
Dział administracyjny	13,3-21,4	16,4
Leśniczowie i podleśniczowie	12,5-25,0	18,5
Straż leśna	10,0-21,5	14,9

255 nadleśniczych (63,4%) było przeciwnych takiemu przedsięwzięciu. Z kolei na 94 przedstawicieli kierownictwa dyrekcji regionalnych za potrzebą zmniejszenia zatrudnienia w podległych nadleśnictwach wypowiedziało się 37 osób (39,4%), zaś 57 osób (60,6%) nie widziało takiej potrzeby.

Grupę 147 nadleśniczych, którzy potwierdzili potrzebę zmniejszenia zatrudnienia we własnym nadleśnictwie poproszono o określenie wielkości tego zmniejszenia, z podziałem na zatrudnionych w biurze i w terenie (w leśnictwach). Za zmniejszeniem zatrudnienia w biurze w omawianej grupie nadleśnictw jest średnio od 5,0 do 15,0% w poszczególnych dyrekcjach (przeciętnie 8,4%). Z kolei za zmniejszeniem zatrudnienia w terenie jest od 5,0 do 14,2% ankietowanych w poszczególnych dyrekcjach (przeciętnie 9,7%).

Na 414 ankiet wypełnionych przez nadleśniczych, na poszczególne pytania dotyczące sposobu przeprowadzania redukcji zatrudnienia w nadleśnictwach i regionalnych dyrekcjach Lasów Państwowych odpowiedziało od 311 do 398 osób, natomiast w przypadku przedstawicieli kierownictwa – od 60 do 100 osób. Na pytanie o to, co powinno być podstawą do określenia liczby osób do zwolnienia (ustalenia komisji powołanych przez poszczególne dyrekcje regionalne czy też stopień trudności gospodarowania (STG) nadleśnictw obliczony przez Instytut Badawczy Leśnictwa) 68,0% nadleśniczych na 366 udzielających tej odpowiedzi wskazało na STG nadleśnictw. Podobnie odpowiedziało 70,5% z 88 ankietowanych osób z kierownictwa poszczególnych dyrekcji [Kwiecień, Kocel 2006, 2009].

W kwestii tego, czy ewentualna redukcja zatrudnienia powinna być przeprowadzona w krótkim (1 do 2 lat) czy w dłuższym (do 10 lat) czasie, zdecydowana większość z obu grup ankietowanych (366 nadleśniczych oraz 97 przedstawicieli szerokiego kierownictwa dyrekcji) opowiedziało się za drugą opcją. Z kolei obie grupy ankietowanych zgodnie oceniły, że spośród czterech potencjalnych kryteriów pomocnych przy indywidualnym kwalifikowaniu do zwolnienia, w praktyce można wykorzystać ocenę wyników pracy oraz wykształcenie i posiadane kwalifikacje (tab. 2). W przypadku pytania o ocenę przydatności potencjalnych czynników przemawiających za racjonalizacją zatrudnienia w przyszłości obie ankietowane grupy zgodnie oceniły (ponad 70% odpowiedzi), że do zmniejszenia zatrudnienia w przyszłości może się przyczynić przede wszystkim likwidacja mniejszych nadleśnictw (tab. 3). Natomiast w odniesieniu do czynnika „wzrost liczby pracowników z wyższym wykształceniem” opinie obu grup ankietowanych były zdecydowanie różne. Przedstawiciele kierownictwa dyrekcji (84,8% odpowiedzi) uznali, że wzrost poziomu wykształcenia powinien wpływać na ograniczenie zatrudnienia, a nadleśniczowie sądzili odwrotnie.

Tabela 2.

Najważniejsze kryteria pomocne przy indywidualnym kwalifikowaniu do ewentualnego zwolnienia
The most important criteria helpful in individual qualifying for a possible reduction

Określenie kryterium	Ankietowani według grup stanowisk	Liczba i struktura odpowiedzi					
		razem		tak		nie	
		osób	%	osób	%	osób	%
Ocena wyników pracy	nadleśniczowie	378	100,0	371	98,1	7	1,9
	kierownictwo RDLP	100	100,0	98	98,0	2	2,0
Wykształcenie i posiadane kwalifikacje	nadleśniczowie	324	100,0	291	98,8	33	10,2
	kierownictwo RDLP	98	100,0	83	93,3	6	6,7
Liczba lat pracy w Lasach Państwowych	nadleśniczowie	311	100,0	131	42,1	180	57,9
	kierownictwo RDLP	73	100,0	36	49,3	37	50,7
Wiek	nadleśniczowie	320	100,0	134	41,9	186	58,1
	kierownictwo RDLP	65	100,0	28	39,4	43	60,6

Dyskusja

Od około 20 lat w leśnictwie krajów europejskich dynamicznie postępuje spadek zatrudnienia, obejmujący stanowiska robotnicze i nierobotnicze. Łącznie w 27 krajach obecnej Unii Europejskiej zostało ono zredukowane z poziomu 864,4 tys. osób w 1990 roku do 470,6 tys. osób w 2000 roku. W 2010 roku przewidywano dalszą redukcję do poziomu 350,4 tys. osób. Z danych tych wynika, że w latach 1990-2000 zatrudnienie zmniejszyło się o 393,8 tys. osób, czyli o 45,6%, a na lata 2000-2010 przewidywano dalsze zmniejszenie o 120,2 tys. osób, czyli o 25,5%. W przeliczeniu na 1000 ha lasów w obecnych krajach UE zatrudnienie wynosiło średnio w 2000 roku – 3,02 osoby. Na rok 2010 przewidywano, że wyniesie 2,25 osoby/1000 ha [Blombäck i in. 2003; Płotkowski 2002].

W Polsce zatrudnienie w leśnictwie zmniejszyło się ze 134,0 tys. osób w 1990 roku do 57,3 tys. osób w roku 2000 i do 49,8 tys. w 2009 roku. Oznacza to, że w latach 1990-2000 zatrudnienie zmniejszyło się o 76,7 tys. osób (o 57,2%), a w latach 2000-2009 już tylko o 7,6 tys. osób (o 13,1%). Po roku 1990, w okresie gospodarki rynkowej, nastąpiła też duża restrukturyzacja zatrudnienia na korzyść sektora prywatnego. W 1990 roku w sektorze uspołecznionym (publicznym) pracowało 125,4 tys. osób (93,6% ogółu zatrudnionych), w prywatnym tylko 8,6 tys. osób (6,4%), w 2000 roku – odpowiednio 32,2 tys. osób (56,2%) i 25,1 tys. osób (43,8%), a w 2009 roku – 24,1 tys. osób (48,4%) i 25,7 tys. osób (51,6%). W Polsce zatrudnienie w leśnictwie w przeliczeniu na 1000 ha lasów wynosiło w 1990 roku – 15,41 osoby, w 2000 roku – 6,30 osoby, a w 2008 roku – 5,24 osoby.

Zmiany w liczbie i strukturze zatrudnienia w Lasach Państwowych w okresie gospodarki rynkowej poszły w kierunku redukcji zatrudnienia i likwidacji stanowisk robotniczych. W roku 1989 na 114,1 tys. zatrudnionych ogółem na stanowiskach robotniczych zatrudniano 80,4 tys. osób (69,8%), zaś na stanowiskach nierobotniczych – 33,7 tys. osób (30,2%). Z kolei w roku 2010 na ogólnie zatrudnienie w Lasach Państwowych wynoszące 24,7 tys. osób, na stanowiskach robotniczych zatrudniano już tylko 2,8 tys. osób (11,3%), podczas gdy zatrudnienie na stanowiskach nierobotniczych wyniosło 21,9 tys. osób (88,7%) [Leśnictwo 2010].

Zatrudnienie robotników w latach 1989-2010 zmniejszyło się około 29-krotnie, natomiast pracowników na stanowiskach nierobotniczych tylko o 35%. Znaczna część robotników, którzy odeszli z Lasów Państwowych, pracuje nadal na rzecz jednostek PGL LP w zakładach usług

Tabela 3.

Przydatność potencjalnych czynników przemawiających za zmniejszeniem zatrudnienia w przyszłości
Suitability of potential factors in favour of reducing employment in the future

Potencjalne czynniki zmniejszenia zatrudnienia	Ankietowani według grup stanowisk	Liczba i struktura odpowiedzi					
		razem		tak		nie	
		osób	%	osób	%	osób	%
Wzrost liczby pracowników z wyższym wykształceniem	nadleśniczowie	397	100,0	41	10,3	356	89,7
	kierownictwo RDLP	96	100,0	81	84,8	15	15,6
Usprawnienie SILP	nadleśniczowie	394	100,0	194	49,2	200	50,8
	kierownictwo RDLP	94	100,0	54	57,4	40	42,6
Powszechne wdrożenie harvesterów do pozyskiwania drewna w Lasach Państwowych	nadleśniczowie	395	100,0	105	26,6	290	73,4
	kierownictwo RDLP	95	100,0	28	30,1	67	69,9
Likwidacja mniejszych nadleśnictw	nadleśniczowie	398	100,0	289	72,6	109	27,4
	kierownictwo RDLP	90	100,0	68	75,5	22	24,5

leśnych (ZUL). 25,7 tys. osób zatrudnionych w sektorze prywatnym wykonuje prawie 100% prac leśnych w PGL LP [Leśnictwo 2010]. Analiza zmian zatrudnienia w tym czasie na stanowiskach nierobotniczych w Lasach Państwowych wykazuje, że zatrudnienie zmniejszono „skokowo”. Największa redukcja (o 3446 osób) miała miejsce w 1993 roku. Następnie aż do roku 2001 łącznie zatrudnienie utrzymywało się na zbliżonym poziomie, a kolejna większa redukcja (o 2462 osoby) nastąpiła w latach 2002-2004. W latach 2005-2008 zatrudnienie stopniowo i nieznacznie rosło. Z kolei w latach 2009-2010 odnotowano spadek zatrudnienia o 621 osób (2,75%), jako skutek wstrzymania zatrudniania nowych pracowników oraz wdrożenia programu motywującego do przechodzenia na wcześniejsze emerytury. Do 2015 roku przewidziano dalszą redukcję zatrudnienia o 450 osób (1,8%). Ma ona przebiegać w sposób niepowodujący wcześniejszych odejść z pracy na skutek działań zakładu pracy, przy jednoczesnym przyjmowaniu nowych pracowników. Będzie to możliwe, gdyż prognozy dotyczące przechodzenia na emeryturę, opracowane na lata 2012-2050, wskazują, że od 2014 roku na emeryturę będzie przechodziło 700-800 osób rocznie [Pigan 2011].

Porównanie zatrudnienia w jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych w siedmiu wybranych krajach europejskich i w Polsce wskazuje na największe zatrudnienie na jednostkę powierzchni leśnej w naszym kraju. Zatrudnienie na stanowiskach nierobotniczych w PGL LP przeliczone na 1000 ha powierzchni lasów wynosi 3 osoby/1000 ha. Wskaźnik ten jest mniejszy niż w PGL LP: w Finlandii – 7,9-krotnie, w Estonii – 5,1-krotnie, w Austrii – 3,4-krotnie, w Bawarii – 2,4-krotnie, w Irlandii i Czechach – 1,7-krotnie, a na Słowacji 1,05-krotnie [Obrdlík 2007]. Wskaźnik uzyskany przez Polskę, nawet biorąc poprawkę na niepełną porównywalność warunków gospodarowania i zakresu realizowanych zadań w analizowanej grupie krajów (dotyczy to zwłaszcza Finlandii i Estonii), musi skłaniać do refleksji o potrzebie racjonalizowania zatrudnienia pracowników na stanowiskach nierobotniczych w Lasach Państwowych.

Od lat 60. XX wieku obserwuje się tendencję wzrostu udziału osób zatrudnionych w biurach nadleśnictw w stosunku do ogółu zatrudnionych w nadleśnictwach na stanowiskach nierobotniczych [Kwiecień 2008]. Obecnie (stan na 1 stycznia 2009 roku) zatrudnieni w biurach nadleśnictw stanowią 43,9% ogólnej liczby pracowników nadleśnictw. Natomiast w poszczególnych nadleśnictwach stosunek liczby zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych w biurze do liczby zatrudnionych w terenie w skali Lasów Państwowych kształtuje się w granicach od 50,0 do 161,6%. Zdecydowanie przeważają (prawie 90% ogółu) nadleśnictwa, w których stosunek ten zamyka się w granicach 50-100%. Natomiast 41 nadleśnictw zatrudnia w biurze więcej osób na stanowiskach nierobotniczych niż w terenie. Poza sytuacjami wyjątkowymi, trzeba to określić jako błąd organizacyjny. Nadleśnictwa te rozlokowane są prawie we wszystkich dyrekcjach regionalnych z wyjątkiem RDLP w Gdańsku. Stosunkowo dużo nadleśnictw o przewadze zatrudnienia w biurze w stosunku do terenu znajduje się w regionalnych dyrekcjach Lasów Państwowych w Łodzi, Radomiu i Warszawie [Kwiecień, Kocel 2009].

Charakterystyczny jest fakt, że zatrudnienie w terenie wykazuje zdecydowanie większą zależność od wielkości STG nadleśnictw ($R^2=0,561$) w porównaniu z zatrudnieniem w biurze ($R^2=0,3113$) [Kwiecień, Kocel 2009]. Oznacza to, że liczba zatrudnionych w terenie jest bardziej adekwatna do zróżnicowanych warunków gospodarowania i wielkości zadań w poszczególnych nadleśnictwach w porównaniu z zatrudnieniem w biurach nadleśnictw. Stąd wniosek, że wielkość zatrudnienia w biurach nadleśnictw w większym stopniu wynika z przyjętego w skali Lasów Państwowych modelu (schematu) funkcjonowania biura nadleśnictwa niż warunków gospodarowania i wielkości zadań konkretnego nadleśnictwa.

Dla poprawy sprawności działania jednostek PGL LP, w tym wprowadzania nowych technologii i metod pracy, istotne znaczenie ma dążenie do podnoszenia kwalifikacji, zwłaszcza uzyskiwanie przez coraz większą liczbę osób wyższego wykształcenia. Wyniki analizowanych badań ankietowych w odniesieniu do udziału osób z wyższym wykształceniem wykazały, że udział ten jest wyraźnie większy w biurach nadleśnictw. Przeciętnie w Lasach Państwowych wynosi on 53,2%, a w terenie tylko 35,0%, dla obu grup łącznie – 43,0%. Udział osób z wyższym wykształceniem jest też mocno zróżnicowany w poszczególnych nadleśnictwach i waha się od 7,5% do 73,5% [Kwiecień, Kocel 2009]. Dynamika zwiększania się udziału osób z wyższym wykształceniem w ostatnich kilkunastu latach była bardzo wysoka. W 1995 roku wynosił on 16,7%, w 2004 roku – 33,0%, a w 2009 – 43,0% [Grzywacz 2004; Kwiecień, Kocel 2009]. Gdyby zarysowana tendencja została utrzymana, to do 2015 roku udział pracowników z wyższym wykształceniem mógłby osiągnąć 56% ogółu zatrudnionych w Lasach Państwowych. Jest to zgodne z tendencją występującą w krajach o wysokim poziomie gospodarki leśnej [Blombäck i in. 2003].

Udział osób z wyższym wykształceniem jest wyraźnie zróżnicowany w poszczególnych grupach zatrudnienia w nadleśnictwach. Najwyższy odnotowano w kierownictwie nadleśnictw (91,6%), a najmniejszy w dziale finansowo-księgowym (27,0%) [Kwiecień, Kocel 2009].

Podsumowanie

W opinii 24,7% ankietowanych nadleśniczych i 20,2% przedstawicieli szerokiego kierownictwa regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych w latach 1995-2009 nastąpiło zmniejszenie obciążenia pracą na stanowiskach nierobotniczych w nadleśnictwach. Natomiast ocena zakresu tego zmniejszenia dla poszczególnych grup stanowisk była zróżnicowana. Największe zmniejszenie obciążenia pracą określono dla działu finansowo-księgowego (o 21,0%), leśniczych i podleśniczych (o 18,5%) oraz działu technicznego (o 17,0%).

Zdecydowana większość ankietowanych nadleśniczych widzi potrzebę zmniejszenia zatrudnienia w jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych jako całości. Natomiast za zmniejszeniem zatrudnienia we własnym nadleśnictwie opowiedziało się zaledwie 37% ankietowanych. Większość ankietowanych nadleśniczych i przedstawicieli kierownictwa regionalnych dyrekcji PGL LP uważa, że ewentualna redukcja zatrudnienia powinna być przeprowadzona w dłuższym okresie (do 10 lat). Za dobrą podstawę do określenia liczby osób do ewentualnego zwolnienia ankietowani uznali stopień trudności gospodarowania nadleśnictw opracowany przez IBL.

Ankietowani nadleśniczkowie i przedstawiciele kierownictwa regionalnych dyrekcji LP w większości uznali, że przy indywidualnym kwalifikowaniu osób do zwolnienia należy brać pod uwagę ocenę wyników pracy oraz wykształcenie i posiadane kwalifikacje. Natomiast odrzucono pozostałe dwa kryteria, tj. liczbę lat pracy w LP i wiek zatrudnionego.

W odniesieniu do czterech potencjalnych czynników, które mogłyby być brane pod uwagę przy planowaniu wielkości zatrudnienia w przyszłości, ankietowani nadleśniczkowie jedynie likwidację mniejszych nadleśnictw uznali za czynnik, który może skutecznie przyczynić się do redukcji zatrudnienia. W grupie kierownictwa regionalnych dyrekcji LP odpowiedzi w tej kwestii były inne. Za przydatne do planowania redukcji zatrudnienia w przyszłości uznano wzrost udziału pracowników z wyższym wykształceniem, likwidację mniejszych nadleśnictw oraz usprawnienie Systemu Informatycznego Lasów Państwowych.

W Lasach Państwowych systematycznie wzrasta udział osób z wyższym wykształceniem. W okresie ostatnich 14 lat (1995-2009) nastąpił wzrost z 16,7 do 43,0%. Udział osób z wyższym wykształceniem jest mocno zróżnicowany przestrzennie w skali Lasów Państwowych, a w po-

szczególne nadleśnictwach waha się od 7,5 do 73,5%. Zróżnicowanie to zaznacza się również wyraźnie pomiędzy poszczególnymi grupami zatrudnienia w nadleśnictwach. Najniższy udział osób z wyższym wykształceniem odnotowano w dziale finansowo-księgowym (27,0%). Znamienne jest fakt, że w grupie leśniczych omawiany wskaźnik wynosił 37,8%, a w grupie podleśniczych – 30,5%.

Zatrudnienie w leśnictwie europejskim w ostatnich dwóch dziesięcioleciach ciągle spada, chociaż dynamika tego spadku zmniejsza się. Podobny trend ma miejsce w leśnictwie polskim. W latach 2001-2010 w Polsce obserwujemy wyraźne osłabienie spadku zatrudnienia w porównaniu z okresem 1990-2000. Jednak nic nie wskazuje na to, by w nadchodzących latach nastąpiła jego stabilizacja. Można z dużym prawdopodobieństwem przewidywać, że podobnie jak to ma miejsce w innych krajach europejskich, również w Polsce dojdzie do upowszechnienia zastosowania harvesterów w pozyskaniu drewna. Spowoduje to istotny wzrost wydajności pracy i dalszą racjonalizację tego procesu, np. zmniejszenie pracochłonności, a niekiedy całkowite wyeliminowanie ręcznego pomiaru i odbioru drewna. Efektem powinien być wzrost wydajności pracy i spadek liczby zatrudnionych, nie tylko robotników leśnych, ale również pracowników na stanowiskach nierobotniczych. Szybki przyrost udziału osób z wyższym wykształceniem wśród ogółu osób zatrudnionych w Lasach Państwowych powinien docelowo doprowadzić do bardziej efektywnego wykorzystania nowoczesnych środków przetwarzania informacji i komunikacji. Będzie to również sprzyjać dalszej racjonalizacji zatrudnienia.

Przedstawione w niniejszej pracy wyniki badań mogą stanowić przesłankę do ukierunkowania zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w Lasach Państwowych. Badania ankietowe umożliwiły poznanie opinii nadleśniczych i przedstawicieli szerokiego kierownictwa dyrekcji regionalnych w odniesieniu do potrzeby, zakresu i sposobu racjonalizacji zatrudnienia na stanowiskach nierobotniczych w Lasach Państwowych, w tym przede wszystkim w nadleśnictwach.

Literatura

- Blombäck P., Paschen P., Lövgren M. 2003. Employment trends and prospects in the European Forest Sector. Geneva Timber Forest Discussion Papers, ECE/TIM/DP/29, New York and Geneva.
- Drobkiewicz E. 2004. Informatyczne wspomaganie zarządzania w zakresie doboru kadr do realizacji określonych zadań w Lasach Państwowych. Postępy techniki w leśnictwie 88: 34-40.
- 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.
- Gorynia M., Mroczkowski T., Wermus M. 2003. Kształtowanie wielkości zatrudnienia w transformowanej gospodarce (z doświadczeń polskich menedżerów). Ekonomista 7: 823-839.
- Gruchała A. 2006. Analiza pracy kadry kierowniczej w nadleśnictwach. Centrum Informacyjne Lasów Państwowych, Warszawa.
- Grzywacz A. 2004. Możliwości zatrudnienia absolwentów średnich i wyższych szkół leśnych w prywatnym sektorze usług leśnych. Sylwan 148 (5): 41-49.
- Kwiatkowski A. 2010. Maszynowe pozyskanie - nie ma odwrotu. Głos Lasu 4: 28-29.
- Kwiecień R. 2008. Wielkość nadleśnictwa w Polsce – w teorii i w praktyce. Dokumentacja Inst. Bad. Leś., Sękocin Stary.
- Kwiecień R., Kocel J. 2006. Metoda określania stopnia trudności gospodarowania nadleśnictwem. Leśne Prace Badawcze 2: 51-71.
- Kwiecień R., Kocel J. 2009. Kierunki zmian systemu zarządzania zasobami ludzkimi w Lasach Państwowych. Dokumentacja Inst. Bad. Leś., Sękocin Stary.
- Leśnictwo. 2010. GUS, Warszawa.
- Magiera K. 2007. Informacja o kadrze – narzędziem podnoszącym efektywność zarządzania w LP. Postępy techniki w leśnictwie 100: 34-49.
- Moskalik T. 2004. Model maszynowego pozyskania drewna w zrównoważonym leśnictwie polskim. Rozprawy naukowe i monografie. Wydawnictwo SGGW, Warszawa. 10-16.
- Nowakowski A. 2007. Zagadnienia doboru kadry kierowniczej w Lasach Państwowych jako gwaranta prawidłowego funkcjonowania współczesnego leśnictwa. Postępy techniki w leśnictwie 100: 20-26.

Obrdlík V. 2007. Organizace statních lešů v rámci evropské unie. Lesnická práce 4: 30-31.

Piğan M. 2011. Kamienie węgielne strategii PGL Lasy Państwowe. W: Strategia rozwoju lasów i leśnictwa w Polsce do roku 2030. Mat. Konf. z III Sesji Zimowej Szkoły Leśnej, Sękocin Stary, 15-17 marca 2011 r. 26-41.

Plotkowski L. 2002. Las jako miejsce pracy. Sylwan 146 (12): 11-19.

Radecki A. M. 2008. Relacje między kwalifikacjami nadleśniczego i warunkami gospodarczymi a wynikiem działalności nadleśnictwa. Maszynopis rozprawy doktorskiej. Instytut Badawczy Leśnictwa, Sękocin Stary.

SUMMARY

Directions in the rationalization of employment in the State Forests

The research covered issues related to the current status and proposals of new solutions concerning the level and structure of non-manual employment in the State Forests. It was conducted in the second half of 2009 using the questionnaire survey method. 414 district forest managers (96.1% of their total number) and 105 high management staff (58% of their total number) *i.e.*, directors, department heads and chief specialists from all the major regional directorates of the State Forests in the country participated in the questionnaire survey. As a result, data were obtained and edited on the levels and structure of non-manual employment and the proportion of employees with higher education in all forest districts in the country (431 districts).

The research showed that, in the opinion of 24.7% of district forest manager respondents and 20.2% of high management respondents from Regional Directorates of the State Forests, the workload of non-manual employees in forest districts in the years 1995-2009 decreased. However, assessment of the extent of this reduction for individual groups of employees varied. The most significant workload reduction was reported for the Finance and Accounting Department (21.0%), as well as for district forest managers and sub-district forest managers (18.5%) and the Technical Department (17.0%). The vast majority of the surveyed district forest manager see the need to reduce staffing in the organizational units of the State Forests as a whole. Yet, only 37% of respondents are for the reduction of employment in their own forest districts. Most surveyed district forest managers and high management staff of the Regional Directorates of the State Forests believe that a possible reduction of employment should be carried out over a longer period (up to 10 years). The management difficulty index for forest districts, developed by the Forest Research Institute on Warsaw, was considered by them a good basis for determining the number of redundancies. Furthermore, the majority of the surveyed district forest managers and high management staff of the Regional Directorates of the State Forests concluded that out of the four criteria proposed by the authors of the study, the following two should be taken into account while qualifying individual employees for reduction: employee performance, education and qualifications. The other two criteria, *i.e.* the number of years with the company and age of employee were rejected.

Of the four potential criteria that might be taken into consideration when planning redundancies in the future, the surveyed district forest managers chose only one: 'liquidation of smaller forest districts'. In a group of high management staff of the Regional Directorates of the State Forests, the responses in this matter were different. The following criteria were considered useful while planning job cuts in the future, in the order of appearance: increase in the proportion of employees with higher education, improvement of the State Forest Information System and liquidation of smaller forest districts.

According to the survey, the share of university graduates in the total of State Forests employees increased in 2009 to 43.0%. During the past 14 years (1995-2009), it increased by

26.3 percentage points, or by 1.88 percentage points per year, on average. The share of university graduates employed in the forest districts largely varies geographically across the land administered by the State Forests, in extreme cases ranging from 7.5 to 73.5%.

Based on literature, Central Statistical Office data and information from the Directorate General of the State Forests, employment in forestry in Europe in the past two decades significantly and continually decreased. A similar trend was also observed in Polish forestry. However, while in the public sector, i.e. in the State Forests in the same period, the number of workers decreased 28.7-fold, the number of non-manual employees was reduced by only about 35.0%. In the coming years, a further reduction in employment in forestry is inevitable, among others as a result of the anticipated widespread use of harvesters in timber extraction. In the private forestry sector, the redundancies will affect forest workers, while in the State Forests – mainly non-manual staff, as only a small number of workers have been left there: in 2010 it was 2.8 thousand.

The findings of the research discussed in this paper, presenting the opinions of district forest managers and high management staff of the Regional Directorates of the State Forests concerning rationalization of non-manual employment in the State Forests, may serve to provide direction to the changes in human resource management in this business organization.