

FUNKCJE LASU A KADRA KIEROWNICZA LASÓW PAŃSTWOWYCH

Arkadiusz Gruchala

Abstrakt

W literaturze przedmiotu dominuje teza, że jeśli już zostanie zorganizowana jakaś całość (gospodarstwo, przedsiębiorstwo i in.) dla realizacji określonych zadań, to jej dalsze powodzenie zależy przede wszystkim od jej kierownika. Zasadność tej tezy tkwi w samym pojęciu kierowania i związanych z nim atrybutów wiedzy organizacyjnej, które wskazują, że spośród wszystkich pracowników danej organizacji, rozumianej rzeczowo największe możliwości oddziaływania na jej rozwój ma właśnie kierownik.

Proces kierowania ma szczególne znaczenie dziś w warunkach nasilających się wyzwań, przed jakimi stają organizacje. Ich źródłem są przede wszystkim zmiany zachodzące na rynkach (globalizacja i towarzyszący jej wzrost konkurencji), wciąż rosnący postęp techniczny i coraz bardziej zróżnicowane oczekiwania społeczne, rodzące się jako skutek gwałtownych przewartościowań struktury preferencji i potrzeb człowieka. Stąd też obecnie tak wiele uwagi w literaturze fachowej i w życiu praktycznym poświęca się kierownikom. Prowadzone są również szeroko zakrojone badania nad kierowaniem, obejmujące zarówno procesy pracy kierowniczej, jak i cechy osobiste personelu kierowniczego. Od kwalifikacji, cech osobowych, stażu i stylu pracy kierownika w decydującym stopniu zależy bowiem niezakłócone funkcjonowanie organizacji. W przypadku Lasów Państwowych owo niezakłócone funkcjonowanie zapewnione zostanie wyłącznie wtedy, gdy kadra zarządzająca posiadać będzie umiejętność określania i realizacji takiej struktury funkcji lasu, która z jednej strony pozwoli zachować stabilność lasu, a z drugiej zapewni realizację oczekiwań różnych grup społecznych. W niniejszej pracy przedstawiono wybrane wyniki badań sondażowych nad organizacją, metodami i zasadami pracy kadry kierowniczej nadleśnictw Lasów Państwowych pozwalające na określenie jej obecnego stanu, w kontekście umiejętności alokacji funkcji lasu.

Słowa kluczowe: kadra kierownicza, funkcje lasu, cechy osobowe

FOREST FUNCTIONS VERSUS STATE FOREST MANAGEMENT STAFF

Abstract

In the specialist literature there is common belief that once an organization has been established (a farm, business, or other) to fulfil the defined tasks, its further

success depends first of all on the role of a manager. The truth of this belief lies in the very notion of management and the related to it attributes of organizational skills. They confirm that among all the staff of an organization understood as assets, a manager has the largest possibilities of impacting its development.

Management is of particular importance today, when organizations are faced with the growing challenges. In the first place they are related to the changes taking place on the markets (globalisation and the accompanying competition growth), the ever growing technological advancement and the more and more diversified expectations being the result of a rapid reevaluation of people's preferences and needs. Hence, so much attention is being attached to managers in today's specialist literature and practical life. Also extensive research is being carried out on management, including both managerial processes and personal features of managers. It is the personal skills and predispositions, practical experience and work style of a manager that play a decisive role in assuring smooth operation of an organization. This paper presents selected results of research on the organization, methods and rules of work of the State Forests managerial staff.

Key words: managerial staff, forests functions, personal skills

Wstęp

Człowiek na ogół nie działa w odosobnieniu, lecz we współpracy z innymi ludźmi, co więcej dzieje się to zwykle w sposób zorganizowany, a więc tworzący pewien system z określonymi pozycjami, celami i zadaniami (Sagl 1993). Współcześnie o powodzeniu każdej organizacji, decyduje przede wszystkim kierowanie, które przestało być jedynie sprawowaniem władzy, rozumianym jako narzucanie swojej woli, a stało się sztuką osiągania celów za pośrednictwem innych ludzi (Griffin 2000, Koźmiński 2000).

Kierowanie realizowane jest przez kadrę kierowniczą, obejmującą wszystkie osoby (przełożonych), które podejmują decyzje o działaniu innych osób (podwładnych) oraz powodują ich realizację (Zieleniewski 1976). Kierownicy dysponując władzą organizatorską posiadają nieporównywalnie większe możliwości kształtowania pracy zespołu, niż ich podwładni. Tak rozumiane kierowanie ma ogromne znaczenie dziś, w warunkach nasilających się wyzwań, przed jakimi stają organizacje. Ich źródeł jest wiele, a wymienić należy przede wszystkim coraz bardziej zróżnicowane oczekiwania społeczne, związane z zachodzącymi gwałtownie przewartościowaniami struktury preferencji i potrzeb człowieka. Stąd też obecnie więcej uwagi poświęca się kierownikom. Zainteresowanie to dotyczy wielu aspektów jego funkcjonowania, a w szczególności posiadanych kwalifikacji, cech osobowych czy stylu pracy kierownika. Wymienione elementy w decydującym stopniu wpływają na niezakłócone funkcjonowanie organizacji (Krott 2001).

Niestety owo zainteresowanie kadrą kierowniczą w nieznacznym stopniu, jak do tej pory, dotyczy gospodarstwa leśnego. Przyczyn takiego stanu rzeczy upatry-

wać należy przede wszystkim w organizowaniu, przez wiele lat, gospodarki leśnej przez państwową i prywatną administrację leśną, a więc przez korpus urzędnicy pełniący jedynie funkcje usługowe na rzecz właściciela lasu.

Dziś skuteczność działania kadry kierowniczej Lasów Państwowych mierzona jest między innymi sukcesami w utrzymywaniu dynamicznej równowagi między poziomem uzyskiwanych przychodów, a wielkością ponoszonych kosztów. Ma to szczególne znaczenie z uwagi na pogłębiające się zjawisko konkurencyjności między produkcyjnymi i pozaprodukcyjnymi funkcjami lasu, prowadzące do tej pory jedynie do obniżenia poziomu rentowności gospodarki leśnej (Kłoczek 1999 i 2000). Dalszy rozwój gospodarstwa leśnego i efektywna realizacja wszystkich stawianych przed nim zadań związanych z pełnieniem wielu, często konkurencyjnych funkcji, wymagać będzie od kadry kierowniczej posiadania szeregu nowych umiejętności. To bowiem ta kadra odpowiedzialna będzie za określenie i realizację kompromisowej (obejmującej preferencje wielu grup społecznych) struktury funkcji lasu, szczególnie na poziomie lokalnym). Zatem warunkiem wzrostu skuteczności i efektywności działania organizacji Lasy Państwowe, szczególnie na poziomie nadleśnictwa, jest stałe podnoszenie wiedzy jej kadry kierowniczej i to w dziedzinach do tej pory uznawanych za drugoplanowe. Wymienić należy tu przede wszystkim zagadnienia komunikacji społecznej czy wszystkie te, które związane są z budową profesjonalnego systemu informacji personalnej o kadrcie kierowniczej Lasów Państwowych (na każdym poziomie zarządzania).

Zarys metodyki i materiał badawczy

Dane zamieszczone w niniejszym opracowaniu uzyskano w ramach badań prowadzonych przez autora na przełomie lat 2002 i 2003, we wszystkich (33) nadleśnictwach Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Olsztynie. Badaniami objęto pięć stanowisk kierowniczych tj.: nadleśniczego, zastępcę nadleśniczego, inżyniera nadzoru, głównego księgowego oraz leśniczego, a dodatkowo także podleśniczego (wyłącznie w celu wyrażenia opinii o funkcjonowaniu stanowiska leśniczego). Populację badawczą stanowiło łącznie 980 osób. Pozytywnie na ankiety odpowiedziało 667 osób, czyli 68,1% badanych, a ostatecznej analizie poddano 628 ankiet. W przeprowadzonych badaniach wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, uzupełniając ją analizą dokumentów formalno-prawnych, regulujących funkcjonowanie nadleśnictwa. W tym celu sformułowano odpowiednie kwestionariusze ankiety dla każdego stanowiska objętego badaniami, umożliwiające poznanie struktury socjologicznej kadry kierowniczej nadleśnictw (płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy) oraz zebranie opinii i ocen, co do jej funkcjonowania w miejscu pracy.

Wymagania kwalifikacyjne i zakres zadań kadry kierowniczej

Ustawa z dnia 28 września 1991 r. o lasach (Dz.U. Nr 101, poz. 444 z późn. zm.), zgodnie z zapisami art. 45 utworzyła w Lasach Państwowych Służbę Leśną, która

stanowi rodzaj służby publicznej, nieuznanej jednak za odrębny organ administracji specjalnej. Do służby tej zaliczono, między innymi, kadrę kierowniczą nadleśnictwa (Radecki 1999).

Wymagania kwalifikacyjne dla stanowisk w Służbie Leśnej określono w załączniku nr 2 do rozporządzenia Ministra Środowiska z dnia 14 stycznia 2003 r. w sprawie stanowisk, stopni służbowych oraz zasad wynagradzania w Służbie Leśnej (Dz.U. Nr 11, poz. 123), będącego jednym z aktów wykonawczych do ustawy o lasach. Zamieszczone we wspomnianym załączniku minima kwalifikacyjne personelu kierowniczego nadleśnictwa obejmują trzy podstawowe elementy, a mianowicie poziom wykształcenia, rodzaj wykształcenia oraz staż pracy. Zaznaczyć należy, iż wymienione elementy są wzajemnie powiązane i mogą być rozpatrywane jedynie łącznie.

Szczegółowe zapisy dotyczące wymagań stawianych kadrze kierowniczej nadleśnictw przedstawiają się następująco: osoby pracujące na stanowiskach nadleśniczego, zastępcy nadleśniczego i inżyniera nadzoru muszą legitymować się wykształceniem wyższym leśnym i jednocześnie stażem pracy w leśnictwie nie mniejszym niż cztery lata dla stanowiska inżyniera nadzoru, pięć lat dla stanowiska zastępcy nadleśniczego i osiem lat dla stanowiska nadleśniczego; w przypadku osób pracujących na stanowisku głównego księgowego dopuszcza się zarówno wykształcenie wyższe z czteroletnim stażem pracy w księgowości, jak i średnie z ośmioletnim stażem pracy w księgowości; nie sprecyzowano przy tym rodzaju wykształcenia dla obu wymienionych poziomów. Od osób pracujących na stanowisku leśniczego wymaga się wykształcenia wyższego leśnego i dwóch lat pracy w leśnictwie lub wykształcenia średniego leśnego i czterech lat pracy w leśnictwie.

Zakres zadań kadry kierowniczej nadleśnictwa określony został w trzech aktach prawnych: w Ustawie o lasach, Statucie PGL LP – w obu dokumentach wyłącznie dla stanowiska nadleśniczego oraz Ramowym Regulaminie Organizacyjnym nadleśnictwa ustalonym zarządzeniem nr 27 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 10 listopada 1994 r. – dla pozostałych stanowisk kierowniczych.

Zgodnie z art. 35 ustawy o lasach nadleśniczy samodzielnie kieruje nadleśnictwem, prowadząc gospodarkę leśną na podstawie planu urządzania lasu. Do jego kompetencji należy: reprezentowanie Skarbu Państwa w stosunkach cywilno-prawnych w zakresie jego działania, zarząd nad lasami, gruntami i innymi nieruchomościami Skarbu Państwa pozostającymi w zarządzie Lasów Państwowych, ustalanie organizacji nadleśnictwa, prowadzenie polityki kadrowej i koordynowanie działalności pracowników oraz pomoc właścicielom lasów nie stanowiących własności Skarbu Państwa zarówno w zakresie doradztwa, jak i realizacji zadań gospodarczych.

Ogólne zapisy ustawowe wyznaczające ramy działania nadleśniczego rozwinięte zostały w §23 i §24 statutu Lasów Państwowych. Na mocy zapisów tych paragrafów nadleśniczy między innymi: uczestniczy w opracowywaniu planu urządzania lasu, dokonuje bieżącej oceny stanu lasów oraz podejmuje działania zmierzające do ich ochrony i właściwego zagospodarowania, opracowuje i wykonuje plany gospodarczo-finansowe, realizuje sprzedaż drewna oraz innych produktów

i usług, organizuje działania w zakresie ochrony mienia, współdziała z organami samorządu terytorialnego czy decyduje o prowadzeniu innej działalności poza gospodarką leśną i odpowiada za jej prowadzenie.

Zakres zadań przypisany stanowiskom zastępcy nadleśniczego, inżyniera nadzoru głównego księgowego i leśniczego zawarty został w części trzeciej (§6–8 i 10) ramowego regulaminu organizacyjnego nadleśnictwa. Tak więc zastępca nadleśniczego odpowiada za sferę produkcyjną w nadleśnictwie, kieruje pracą leśniczych i działem gospodarki leśnej. Do zadań tego działu należy zaś planowanie, organizacja i koordynacja działań z zakresu hodowli, ochrony i użytkowania lasu oraz sprzedaży drewna i użytków ubocznych. Natomiast inżynier nadzoru sprawuje kontrolę prawidłowości wykonywanych czynności gospodarczych. Z kolei główny księgowy wykonuje zadania i ponosi odpowiedzialność w zakresie księgowości, finansów, planowania ekonomicznego, analiz, sprawozdawczości oraz organizacji i kontroli wewnętrznych dokumentów finansowo-księgowych. Leśniczy, zaś bezpośrednio kieruje leśnictwem i do jego zadań należy całokształt spraw związanych z prowadzeniem gospodarki leśnej. Wykonuje również zadania związane z ochroną przed szkodnictwem leśnym i jego zwalczaniem. Dodać należy, że szczegółowy zakres obowiązków i odpowiedzialności służbowej dla tego stanowiska reguluje stosowna instrukcja pracy.

Zauważyć należy, że przedstawione wyżej wymagania kwalifikacyjne dla stanowisk kierowniczych w nadleśnictwie mają charakter obligatoryjny nie pozwalając na zatrudnienie na kluczowych stanowiskach kierowniczych w nadleśnictwie osób z wykształceniem nieleśnym, co ze względu na wspomniane wcześniej zmiany preferencji społecznych w zakresie funkcji lasu nie jest korzystne. Natomiast zapisy dotyczące zakresu zadań przypisanych tym stanowiskom, szczególnie w odniesieniu do stanowisk drugiego i trzeciego poziomu zarządzania mają charakter ramowy. Umożliwia to nadleśniczemu dostosowywanie zakresu czynności na poszczególnych stanowiskach do specyficznych zadań i warunków poszczególnych nadleśnictw (w tym zmian realizowanych funkcji lasu), zgodnie zresztą z logiką sztabowo-liniowego modelu kierowania.

Kwalifikacje i cechy osobowe kadry kierowniczej

Każdy zawód wymaga określonych kwalifikacji, czyli przygotowania, zdolności i umiejętności do wykonywania jakiejś pracy, funkcji lub czynności. Zdobywa się je zarówno poprzez naukę, jak i praktykę zawodową (Mały... 1958, Słownik... 2002). O kwalifikacjach zawodowych (teoretycznych i praktycznych) decydują zatem przede wszystkim wiedza, wykształcenie staż pracy i doświadczenie (Kłoczek 1979 a, Sajkiewicz 2000). Dla charakterystyki kwalifikacji w postaci skwantyfikowanej przyjmuje się na ogół wykształcenie, wiek i staż pracy, natomiast w postaci niemierzalnej posiadane doświadczenie.

Kwalifikacje podstawowe obejmują te wymagania, które zostały wymienione we wspomnianym rozporządzeniu Ministra Środowiska z dnia 14 stycznia 2003 r. Są to więc wykształcenie (poziom oraz kierunek wykształcenia) i staż pracy. Do

kwalifikacji podstawowych zaliczono również stopnie służbowe (zawodowe) ustanowione wspomnianym rozporządzeniem. Ze względu na charakter opracowania nie zostały one scharakteryzowane.

Przeprowadzone badania wskazują, że największa grupa respondentów legitymowała się ogólnym stażem pracy (łącznie w Lasach Państwowych i poza nimi) w przedziale 11–20 lat (37,5%), natomiast najmniejsza (6,1%) w przedziale powyżej czterdziestu lat. Wartość średnia ogólnego stażu pracy wyniosła 23 lata. Rozpatrując odrębnie staż pracy w Lasach Państwowych okazało się, że spośród wyróżnionych klas stażu pracy najliczniej reprezentowaną była również druga klasa – 11–20 lat (46,7%). Znalazło się w niej między innymi 53,3% inżynierów nadzoru, 39,1% głównych księgowych i tylko 6,9% nadleśniczych. Najmniej liczną była także piąta klasa – powyżej 40 lat (4,3%), a w niej między innymi 13,1% głównych księgowych i 4,1% leśniczych.

Przeciętny staż pracy w Lasach Państwowych był niższy o dwa lata od średniego ogólnego stażu pracy i wyniósł 21 lat. Zaznaczyć należy, że stanowiskiem, na którym odnotowano najwyższą wartość tej charakterystyki było stanowisko nadleśniczego (29 lat). Na ostatnim miejscu natomiast znalazło się stanowisko inżyniera nadzoru (19 lat).

Wysoki średni staż pracy w Lasach Państwowych odnotowany na wszystkich stanowiskach kierowniczych objętych badaniami wskazuje, że proces wymiany kadr kierowniczych w nadleśnictwach jest powolny, co w konsekwencji wydłuża drogę awansu zawodowego związanego z przechodzeniem na wyższe stanowisko kierownicze, lub też/ oraz występuje silna identyfikacja respondentów z miejscem pracy, co potwierdza również fakt, że blisko 80% z nich swoją pracę zawodową związało wyłącznie z Lasami Państwowymi. Taki stan rzeczy może spowalniać tempo zmian w funkcjonowaniu Lasów Państwowych, co w konsekwencji przyczyni się do opóźnienia reakcji gospodarki leśnej na przewartościowania w preferencjach społeczeństwa co do funkcji lasu.

Rozpatrując otrzymane wyniki dotyczące poziomu wykształcenia, rodzaju ukończonej szkoły oraz kierunku należy zauważyć, że około połowę kadry kierowniczej (respondentów), stanowiły osoby z wykształceniem wyższym – 45,2%. W tym z wykształceniem wyższym licencjackim 4,4%, wyższym inżynierskim 8,6% i wyższym magisterskim 32,2%. Nieco mniejszą grupę stanowili respondenci z wykształceniem średnim – 42,5%, w tym zdecydowana większość z wykształceniem średnim zawodowym (42,3%). Pozostała część osób zadeklarowała wykształcenie policealne (12,3%).

Poziom wykształcenia respondentów pozostawał w ścisłym związku z ich wiekiem. Najwięcej osób posiadających wykształcenie wyższe należało do pierwszej i czwartej grupy wiekowej (21–30 i 51–60 lat), tj. odpowiednio 50,7 i 43,2%, najmniej zaś do klasy piątej (powyżej 60 lat) – 31,6%. W przypadku wykształcenia średniego (ogólnego i zawodowego łącznie) najwięcej ankietowanych znalazło się w najstarszej klasie wieku (61,2%), najmniej zaś w klasie 51–60 lat – 38,7%. Porównując wykształcenie ze stażem pracy w Lasach Państwowych zauważa się, że największy odsetek osób z wykształceniem wyższym był w najmłodszej klasie sta-

zu pracy (53%), najmniejszy zaś w najstarszej (25%). W przypadku wykształcenia średniego sytuacja była odwrotna – odpowiednio 36,8 i 66,7%.

Pogrupowanie odpowiedzi kwestionariuszowych dotyczących rodzaju szkoły i ukończonego kierunku przynosi między innymi następujące wyniki (tab. 1):

- 1) Największa grupa osób (39,2%) ukończyła technikum leśne i uczelnię rolniczą (37,1%), najmniejsza zaś liceum ogólnokształcące (0,2%) oraz po 0,5% liceum leśne i ekonomiczne. Wiodąca rola uczelni rolniczej ujawniła się jeszcze bardziej przy rozpatrywaniu wykształcenia wyższego, gdzie aż 82% osób zdobyło je na takiej uczelni. Na drugim miejscu znalazła się uczelnia humanistyczna (14,9%);
- 2) Wszystkie osoby na stanowiskach nadleśniczego, zastępcy nadleśniczego i inżyniera nadzoru ukończyły uczelnię rolniczą, co ciekawe, nie ukończył jej żaden główny księgowy, a w przypadku stanowiska leśniczego było to jedynie 23% osób;
- 3) Najwięcej kierunków kształcenia (pięć) miało miejsce na policealnym studium zawodowym i uczelni rolniczej (cztery), przy czym wśród respondentów największym (84%) uznaniem – łącznie dla wszystkich rodzajów szkół, cieszył się kierunek gospodarka leśna oraz leśnictwo, na drugim miejscu (5,8%) znalazła się ekonomika i organizacja przedsiębiorstw,
- 4) Kwalifikacje dodatkowe obejmują wszystkie umiejętności reprezentowane przez respondentów, które wykraczały poza minimalne wymogi kwalifikacyjne ujęte w przywoływanym wyżej rozporządzeniu Ministra Środowiska z dnia 14 stycznia 2003 r. Nieco ponad połowa kadry kierowniczej (55,5%), zadeklarowała posiadanie dodatkowych kwalifikacji. Z tej grupy trzy czwarte (76,6%) określiły, że najpopularniejszym sposobem zdobywania dodatkowych kwalifikacji były kursy doszkolające. Na drugim miejscu znalazły się studia podyplomowe (18,0%), a na kolejnym inne (5,4%).

W przypadku kursów doszkolających zdecydowanie największa część respondentów ukończyła kurs brakarski (56,9%), następnie: bhp i p-poż (7,8%), kursy związane z działami gospodarki leśnej (8,3%), pilarzy i instruktorów ścinki drzew (7,2%) oraz podnoszące kwalifikacje z SILP (8,4%). Natomiast w granicach od 0,6 do 4,2% respondentów ukończyło kursy operatorów maszyn i urządzeń (1,2%), z zakresu zarządzania i marketingu oraz rachunkowości i księgowości (po 4,2%), a także kontrolingu, pedagogiczne i wyceny nieruchomości (po 0,6%).

Studia podyplomowe dotyczyły przede wszystkim działów gospodarki leśnej (62,7%). Jednak prawie jedna czwarta osób, które wybrały ten rodzaj podnoszenia kwalifikacji, ukończyło zarządzanie i marketing (21,6%). Na kolejnych miejscach znalazły się pedagogika (7,9%), rachunkowość oraz wycena nieruchomości (po 3,9%).

Kursy doszkolające, jako źródło uzyskiwania dodatkowych kwalifikacji, preferowane były przez najmłodszą klasę wiekową (21–30 lat) – 88,3% badanych z tej klasy. Co ciekawe, ich popularność malała wraz z wzrostem wieku respondentów przede wszystkim na korzyść studiów podyplomowych, które w grupie respondentów powyżej sześćdziesiątego roku życia osiągnęły wielkość 45,5%. Jednocześnie zwrócić należy uwagę, że 63,8% osób posiadających dodatkowe kwalifikacje należało do pierwszej i drugiej klasy stażu pracy w Lasach Państwowych (< 10 i 11–20 lat), a tylko 3,7% do klasy ostatniej (> 40 lat).

Tab. 1. Kierunek kształcenia respondentów w zależności od rodzaju szkoły i stanowiska pracy – % liczby respondentów na stanowisku
Table 1. Education type of respondents depending on school type and professional position – % of respondent number on the given position

Rodzaj szkoły i kierunek kształcenia	% liczby respondentów na stanowisku				
	nadleśniczy	zastępca nadleśniczego	inżynier nadzoru	główny księgowy	leśniczy
Liceum ogólnokształcące (Profil matematyczny)	×	×	×	4,3	×
Liceum ekonomiczne (Ekonomika i org. przedsiębiorstw)	×	×	×	8,7	×
Liceum leśne (Gospodarka leśna oraz leśnictwo)	×	×	×	–	0,6
Technikum ekonomiczne	×	×	×	39,2	–
w tym kierunek:					
Ekonomika i org. przedsiębiorstw	×	×	×	34,8	–
Rachunkowość i finanse	×	×	×	4,4	–
Technikum leśne (Gospodarka leśna oraz leśnictwo)	×	×	×	4,3	52,2
Policealne Studium Zawodowe	×	×	×	17,4	15,2
w tym kierunek:					
Ekonomika i org. przedsiębiorstw	×	×	×	13,1	0,6
Rachunkowość i finanse	×	×	×	4,3	–
Gospodarka leśna oraz leśnictwo	×	×	×	–	11,8
Urządzanie lasu	×	×	×	–	2,2
Geodezja	×	×	×	–	0,6

Tab. 1. cd.
Table 1. cont.

Rodzaj szkoły i kierunek kształcenia	% liczby respondentów na stanowisku				
	nadleśniczy	zastępca nadleśniczego	inżynier nadzoru	główny księgowy	leśniczy
Uczelnia humanistyczna	-	-	-	-	9,0
w tym kierunek:					
Ochrona środowiska	-	-	-	-	8,4
Geografia	-	-	-	-	0,6
Uczelnia ekonomiczna	-	-	-	26,1	-
w tym kierunek:					
Ekonomika i org. przedsiębiorstw	-	-	-	17,4	-
Rachunkowość i finanse	-	-	-	8,7	-
Uczelnia rolnicza	100	100	100	-	23,0
w tym kierunek:					
Gospodarka przestrzenna	-	-	-	-	1,0
Ochrona środowiska	-	-	-	-	0,6
Ochrona przyrody i krajobrazu	-	-	-	-	0,6
Gospodarka leśna oraz leśnictwo	100	100	100	0,0	20,8
Razem	100	100	100	100	100

Interesująca zależność występuje również między posiadanymi kwalifikacjami dodatkowymi a zajmowanym stanowiskiem. Okazuje się bowiem, że ponad 85,2% zastępców nadleśniczego posiadała dodatkowe kwalifikacje, dalej 79,3% nadleśniczych, 85,2% inżynierów nadzoru, 69,6% głównych księgowych, natomiast tylko 47,8% leśniczych.

Uzyskane wyniki dowodzą, że kadra kierownicza dużo uwagi poświęcała zdobywaniu dodatkowych kwalifikacji. Przy czym osoby młodsze i krócej pracujące w Lasach Państwowych wykazywały zdecydowanie większą determinację w zdobywaniu tych kwalifikacji niż kadra kierownicza starsza wiekiem i stażem pracy oraz zdobywana wiedza nie dotyczyła wyłącznie działów gospodarki leśnej, ale także umiejętności mogących wpłynąć na efektywniejsze funkcjonowanie nadleśnictwa jako złożonej organizacji reagującej dynamicznie na zachodzące zmiany (zarządzanie i marketing, rachunkowość i księgowość, pedagogika, itp.).

Zwiększanie sprawności działania kadry kierowniczej, w każdym zakresie, wymaga ustawicznego doskonalenia kwalifikacji (nabywania wiedzy i umiejętności związanych z wymaganiami pracy, innowacji specyficznych dla danej pracy oraz uczenie się przez doświadczenie) (Listwan 2000). Stąd ankietowanych pytano o ich zamierzenia w kwestii dalszego podnoszenia kwalifikacji, szczególnie w aspekcie odczuwanych braków wiedzy.

Około jedna szóstka ankietowanych (16,2%) odczuwała w swej pracy zawodowej braki wiedzy, które mogły wpływać negatywnie na efekty pracy. Z tej liczby najwięcej (6,5%) stanowili respondenci z drugiej grupy wiekowej (31–40 lat), natomiast nie znalazł się w niej żaden kierownik powyżej sześćdziesiątego roku życia. Co ciekawe, braki w swej wiedzy zauważało aż 55,5% zastępców nadleśniczych, 48,5% nadleśniczych i 36,7% inżynierów nadzoru oraz tylko 13% głównych księgowych i 8,4% leśniczych. Interesująco przedstawiają się wyniki porównania zadeklarowanego braku wiedzy i posiadanego stopnia wykształcenia. Blisko dwie trzecie (65,5%) osób podnoszących braki swojej wiedzy posiadało wykształcenie wyższe, w tym wyższe magisterskie 44,9%, inżynierskie i licencjackie po 10,3%. Pozostałą część (34,5%) stanowiły osoby z wykształceniem średnim zawodowym (27,6%) oraz policealnym (7%).

Niedostatki wiedzy dotyczyły zwłaszcza: zarządzania i marketingu (40,5%), botaniki (11,7%), finansów (9,8%), księgowości i rachunkowości (8,5%), oraz informatyki (8,4%). Najrzadziej wymieniano natomiast systemy informacyjne i ekologię.

Przeciętnie blisko jedna trzecia osób (30,5%) z każdego stanowiska w najbliższym czasie (12 miesięcy) zamierza podnosić swoje kwalifikacje zawodowe, nieco ponad jedna trzecia (36,3%) nie, a 33,2% ankietowanych nie było zdecydowanych. Z grupy osób, które wyraziły gotowość pogłębiania kwalifikacji, aż 75,6% pracowało na stanowisku leśniczego, następnie na stanowiskach inżyniera nadzoru i nadleśniczego – po 8,4%, zastępcy nadleśniczego – 6,1% oraz tylko 3% na stanowisku głównego księgowego.

Zdaniem wielu autorów praca kierownicza oprócz określonych kwalifikacji, wymaga również specyficznych cech osobowych, które wynikają z przesłanek psychicznych i fizjologicznych, z umysłowości i charakteru danej osoby (Kłoczek 1979 b).

Nadleśniczowie zdaniem przeciętnie 78,4% podwładnych (łącznie zastępców nadleśniczych, inżynierów nadzoru, głównych księgowych i leśniczych) *często oraz zawsze* reprezentowali pozytywne cechy osobowe. Przy czym najczęściej wymieniane są: poczucie odpowiedzialności za realizowane zadania (89,3%), energia w pracy (87,1%) i umiejętność oceny sytuacji (86%). Tylko 9,1% z nich była odmiennego zdania, wskazując, że nadleśniczy „nigdy oraz rzadko” nie reprezentuje cech pozytywnych, a szczególnie samokrytycyzmu (24,6%), braku nerwowości w sposobie bycia (22,9%) czy dbałość o potrzeby podwładnych (17,7%). Wśród negatywnych cech osobowych nadleśniczych podwładni szczególną uwagę zwrócili na pamiętliwość doznanych uraz (27,4% ocen *często oraz zawsze* reprezentuje tę cechę) oraz niepunktualność i niedotrzymywanie obietnic (23,4% takich ocen) (tab. 2).

Analiza ocen walorów osobistych wyrażonych przez podwładnych (leśniczych) w stosunku do zastępców nadleśniczego, inżynierów nadzoru i głównych księgowych wykazała, że (tab. 2):

- 1) 75,3% leśniczych zauważała *często oraz zawsze* pozytywne cechy osobowe u zastępców nadleśniczych, w przypadku inżynierów nadzoru stwierdziło tak 79,3% a w odniesieniu do głównych księgowych 65,7%. Natomiast negatywne cechy osobowe widziało *często oraz zawsze* u zastępców nadleśniczych 19,5% podwładnych oraz u inżynierów nadzoru i głównych księgowych odpowiednio 15,2 i 11,9%,
- 2) Wśród pozytywnych cech osobowych najczęściej wymienianych przez leśniczych w odniesieniu do zastępców nadleśniczych, inżynierów nadzoru i głównych księgowych znalazły się poczucie odpowiedzialności za realizowane zadania (odpowiednio 87,6, 88,2 i 81,4% ocen *często oraz zawsze*) oraz zdyscyplinowanie – sumiennność, przestrzeganie przepisów, samokontrola (odpowiednio 83,2, 89,8 i 87% takich ocen),
- 3) Leśniczowie wśród niekorzystnych cech osobowych zastępców nadleśniczych, inżynierów nadzoru i głównych księgowych najczęściej wymieniali niepunktualność i niedotrzymywanie obietnic (odpowiednio 21,54, 18,0, 14% ocen *często oraz zawsze*) oraz pamiętliwość doznanych uraz (odpowiednio 25,2, 19,6, 13,4% ocen *często oraz zawsze*).

Z opinii wyrażonych w stosunku do leśniczego przez jego bezpośredniego podwładnego podleśniczego, wynikało, że dla 73,3% z nich cechą wyróżniającą leśniczych są ich pozytywne walory osobiste, a przede wszystkim zaś umiejętność oceny sytuacji (86,5% ocen *często oraz zawsze* reprezentuje tę cechę) oraz poczucie odpowiedzialności za realizowane zadania (85,3% takich ocen). Za najbardziej niepożądane cechy ta grupa respondentów uznała natomiast pamiętliwość doznanych uraz i niepunktualność i niedotrzymywanie obietnic (24,9 i 25,4% ocen *często oraz zawsze*) reprezentuje tę cechę) (tab. 2).

Respondenci na wszystkich stanowiskach kierowniczych dokonali także samooceny cech osobowych. Wyniki tej samooceny prowadzą do następujących wniosków (tab. 3):

- 1) Zdaniem aż 94,3% nadleśniczych *często oraz zawsze* reprezentowali oni pozytywne cechy osobowe i w równie wysokim odsetku nie reprezentowali negatywnych cech osobowych (87,9%);

Tab. 2. Cechy osobowe kadry kierowniczej w ocenie podwładnych
Table 2. Personal features of management staff in the eyes of their subordinated colleagues

l.p.	Reprezentowane cechy osobowe	Kadra kierownicza w ocenie podwładnych (%)														
		nadlesznicy		zastępca nadleśniczego		inżynier nadzoru		główny leśniczy		leśnicy		średnia				
		pozytywny	negatywny	pozytywny	negatywny	pozytywny	negatywny	pozytywny	negatywny	pozytywny	negatywny					
1	Zdyscyplinowanie (sumiennosc, przestrzeganie przepisów, samokontrola)	7,0	85,3	7,7	8,4	83,2	8,4	89,8	6,2	2,8	87,0	10,2	12,2	81,7	6,1	
2	Stalosc zasad – kierowanie się niezmiennymi zasadami oceny pracy i podwładnych	11,4	79,6	9,0	11,2	82,6	6,2	10,6	83,2	6,2	7,1	74,2	18,6	17,3	69,5	13,2
3	Poczucie odpowiedzialności za ludzi	7,0	85,8	7,2	11,2	79,2	9,6	14,6	77,0	8,4	14,6	60,2	25,2	13,2	79,2	7,6
4	Poczucie odpowiedzialności za realizowane zadania	2,7	83,3	8,0	5,0	88,2	6,8	1,9	81,4	16,8	7,1	85,3	7,6	85,3	7,6	7,6
5	Konsekwencja i wytrwalosc w działaniu	6,2	81,6	12,2	9,0	82,0	9,0	7,5	84,2	8,4	4,0	74,5	21,4	10,2	78,7	11,2
6	Samokrytycznosc – umiejscowienie krytycznego podjécia do własnych pomysłów	24,6	56,2	19,2	24,5	56,2	19,3	19,6	63,0	17,4	18,6	48,1	33,2	29,4	52,3	18,3
7	Wiarra we własne możliwości	1,2	74,1	24,6	9,9	65,8	24,2	4,7	73,9	21,4	5,0	61,2	33,9	7,1	67,0	25,9
8	Zalecybowanie w działaniu	6,7	83,3	10,0	14,6	77,0	8,4	11,8	79,2	9,0	5,9	72,0	22,0	13,7	78,2	8,1
9	Dobra kondycja psychofizyczna (sprawnosc fizyczna i psychiczna)	4,2	81,1	14,7	11,2	76,4	12,4	2,2	85,4	12,4	10,2	68,3	21,4	11,7	74,6	13,7
10	Energia w pracy (aktywnosc, latwosc działania)	4,7	87,1	8,2	9,0	80,7	10,2	5,6	87,0	7,5	10,6	69,3	20,2	11,2	78,7	10,2
11	Odpornosc na stres	6,2	67,7	26,1	11,8	63,0	25,2	5,3	71,1	23,6	9,6	57,1	33,2	18,3	58,9	22,8
12	Umiejscowienie społeczne (latwosc zawierania znajomosci i zdobywania zaufania)	6,7	79,9	13,4	9,0	77,6	13,4	7,8	78,9	13,4	13,0	64,0	23,0	8,6	81,7	9,6
13	Umiejscowienie organizowania pracy i motywowania innych	10,4	82,6	7,0	14,0	76,4	9,6	9,9	81,1	9,0	12,7	61,5	25,8	9,1	84,8	6,1
14	Zdolnosc analizy problemów	5,0	84,1	10,9	8,1	80,7	11,2	6,2	84,8	9,0	4,7	67,4	28,0	11,2	78,7	10,2
15	Umiejscowienie oceny sytuacji	8,7	86,0	10,7	8,7	82,3	9,0	7,5	82,3	10,2	7,5	68,9	23,6	6,1	86,3	7,6
16	Dbalosc o potrzeby podwładnych	17,7	72,6	9,7	20,2	69,6	10,2	15,2	73,0	11,8	14,6	64,6	20,8	22,8	71,1	6,1
17	Umiejscowienie radzenia sobie w nowych sytuacjach	7,2	77,4	15,4	10,6	74,2	15,2	7,8	77,0	15,2	9,6	62,4	28,0	13,7	63,5	22,8
18	Odwaga – przejawianie inicjatywy, wprowadzanie innowacji oraz zdolnosc podejmowania ryzyka	9,0	79,1	11,9	21,4	62,4	16,1	17,7	68,5	7,5	20,8	46,6	32,6	19,8	60,9	19,3
19	Umiejscowienie wspóipraczy w zespole z podwładnymi	14,2	73,1	12,7	11,2	76,4	12,4	9,0	83,9	13,4	12,7	61,5	25,8	17,3	75,1	7,6
20	Brak nerwowosci w sposobie bycia	22,9	66,7	10,4	18,3	72,0	9,6	13,7	74,5	11,8	16,8	62,4	20,8	28,9	58,9	12,2
	Średnia	9,1	78,4	12,4	12,3	75,3	12,3	9,3	79,3	11,4	10,1	65,7	24,3	14,5	73,3	12,3
Cechy negatywne																
21	Nierpownosc i niedorzeczny charakter	66,2	23,4	10,4	66,8	21,4	11,8	68,0	18,0	14,0	57,5	14,0	28,6	61,4	25,4	13,2
22	Dbanie przede wszystkim o własne korzyści	65,7	15,9	13,4	63,4	15,8	20,8	64,3	15,5	20,2	59,3	12,4	28,3	67,5	18,8	15,7
23	Nerownosc w podejmowaniu decyzji i w sposobie bycia	68,2	18,4	13,4	67,1	19,6	13,4	78,6	9,0	12,4	67,7	10,9	21,4	69,5	20,8	9,6
24	Nierzedkowienie i niekonsekwencja w podjécia do ludzi i zadań	75,1	13,9	10,9	68,3	18,3	13,4	74,2	14,6	11,2	64,9	9,3	23,8	67,5	22,8	9,6
25	Wygotowana ambicja i chętpowisc	66,2	14,7	19,2	65,5	16,5	18,0	69,3	14,6	16,1	63,7	11,2	25,2	69,5	17,3	13,2
26	Pamiętlivosc dozwanych uraz	51,2	27,4	21,4	51,2	25,2	23,6	52,8	19,6	27,6	49,4	13,4	37,3	59,4	24,9	15,7
	Średnia	65,5	18,9	15,6	63,7	15,2	16,8	67,9	15,2	16,9	60,4	11,9	27,7	65,8	21,3	12,9

- 2) Zgodnie z własnym osądem 100% zastępców nadleśniczych stwierdziło, że *często oraz zawsze* reprezentuje takie pozytywne cechy osobowe, jak: zdyscyplinowanie, stałość zasad, poczucie odpowiedzialności za realizowane zadania czy konsekwencja i wytrwałość w działaniu. Natomiast wśród cech negatywnych na pierwsze miejsce wysunęli oni nerwowość w podejmowaniu decyzji oraz pamiętliwość doznanych uraz (po 11,1%);
- 3) Inżynierowie nadzoru (100% ocen *często oraz zawsze*) ocenili, że do najczęściej reprezentowanych przez nich cech pozytywnych należą: stałość zasad, wiara we własne możliwości, umiejętność organizowania pracy i motywowania innych oraz dbałość o potrzeby podwładnych. Najwięcej z nich (13,3%) za najbardziej niekorzystną cechę uznało zaś nerwowość w podejmowaniu decyzji;
- 4) Zdaniem aż 94,3% nadleśniczych *często oraz zawsze* reprezentowali oni pozytywne cechy osobowe i w równie wysokim odsetku nie reprezentowali negatywnych cech osobowych (87,9%);
- 5) Zdaniem aż 94,3% nadleśniczych *często oraz zawsze* reprezentowali oni pozytywne cechy osobowe i w równie wysokim odsetku nie reprezentowali negatywnych cech osobowych (87,9%);
- 6) Zgodnie z własnym osądem 100% zastępców nadleśniczych stwierdziło, że *często oraz zawsze* reprezentuje takie pozytywne cechy osobowe, jak: zdyscyplinowanie, poczucie odpowiedzialności za realizowane zadania. Cechy negatywne to głównie nerwowość w podejmowaniu decyzji oraz pamiętliwość doznanych uraz (po 11,1%);
- 7) Inżynierowie nadzoru (100% ocen *często oraz zawsze*) ocenili, że do najczęściej reprezentowanych przez nich cech pozytywnych należą: stałość zasad, wiara we własne możliwości, umiejętność organizowania pracy i motywowania innych oraz dbałość o potrzeby podwładnych. Najwięcej z nich (13,3%) za najbardziej niekorzystną cechę uznało zaś nerwowość w podejmowaniu decyzji;
- 8) Główni księgowi na pierwszym miejscu wśród cech pozytywnych wymienili energię w pracy (100% ocen *często oraz zawsze*), ale także zdyscyplinowanie, poczucie odpowiedzialności za ludzi i realizowane zadania czy umiejętność współpracy w zespole (po 95,7%). Z grupy cech negatywnych czołowe miejsce (po 4,3%) zajęły niekonsekwencja i niezdecydowanie w podejściu do ludzi i zadań oraz wygórowana ambicja i chępliwość;
- 9) Leśniczowie najwyższe odsetki odpowiedzi *często oraz zawsze* przyznali umiejętności organizowania pracy i motywowania innych (93,8%) oraz zdyscyplinowaniu i sumienności (93,5%).

Na podstawie tej części wyników można stwierdzić, że wystąpiła duża zgodność pomiędzy wyrażoną przez podwładnych oceną cech osobowych, posiadanych przez kierowników na wszystkich analizowanych stanowiskach, a samooceną przełożonych. Zarówno podwładni, jak i ich bezpośredni przełożeni w znaczącym odsetku odpowiedzi *często oraz zawsze* wskazywali przede wszystkim na pozytywne, a nie negatywne cechy osobowe. Przy czym odsetki odpowiedzi uzyskane z samooceny były zdecydowanie wyższe, niż przedstawiane w ocenie podwładnych.

Co ciekawe, zgodność ta dotyczyła również szczegółowych rodzajów cech np. poczucia odpowiedzialności za realizowane zadania, zdyscyplinowania, sumienności, przestrzegania przepisów.

Wzajemna zależność poszczególnych pozytywnych i negatywnych cech osobowych reprezentowanych przez kadrę kierowniczą nadleśnictw, na wszystkich poziomach zarządzania, uprawnia do stwierdzenia, że może być to czynnik ułatwiający prowadzenie zmian w preferowanej obecnie strukturze funkcji lasu.

Realizowane style kierowania

Stylom kierowania, zwanym również niekiedy stylami przywództwa czy stylami zarządzania lub stylami menedżerów poświęcić należy wiele miejsca, gdyż style, którymi kierownik się posługuje w relacjach z podwładnymi (zachowania kierownicze), w znaczącym stopniu decydują o skuteczności kierowania (Reddin 1993, Stoner, Wankel 1994, Martyniak 2002). Natomiast owa skuteczność, jak już wcześniej wspomniano, bezpośrednio przekłada się na osiągnięte cele w tym ewentualne zmiany w strukturze realizowanych funkcji lasu.

Ocena stylów kierowania przebiegała dwuetapowo. W pierwszym etapie dążono do ustalenia tzw. podstawowych stylów kierowania. Etap drugi zaś polegał na wyrażeniu opinii przez respondentów odnośnie do tzw. szczegółowych stylów kierowania, stanowiących odmiany stylów podstawowych, których w niniejszym artykule jednak nie przytoczono.

Podstawowe style kierowania są wynikiem dwóch tendencji zachowań kierowniczych (Sienkiewicz 1989, Sikorski 2001), czyli koncentracji uwagi na ludziach i na zadaniach. Rezultatem wzajemnej zależności tych wymiarów są 4 style podstawowe, odzwierciedlające różne poziomy (nasilenie) koncentracji uwagi na wymienionych cechach: styl wyizolowany, przyjacielski, kompleksowy i gorliwy (Reddin 1993, Koźmiński, Piotrowski 2000).

Kierownika wyizolowanego charakteryzuje małe zainteresowanie zadaniami oraz również niewielkie zainteresowanie ludźmi. Nie dąży on do żadnych zmian, a raczej do utrzymania status quo. Jest ostrożny, konserwatywny, spokojny i woli pracę papierkową. Natomiast przełożonego przyjacielskiego cechuje małe zainteresowanie założonymi zadaniami i jednocześnie wysokie zainteresowanie ludźmi. Wyrozumiałość, serdeczność, współczucie, życzliwość oraz poczucie bezpieczeństwa to jego cechy wyróżniające. Przeciwnieństwem kierownika przyjacielskiego jest kierownik gorliwy. Dla niego najważniejsze są realizowane zadania. Mniejszą natomiast uwagę przykładają do wykonujących je ludzi. Zwykle ciężko pracuje i jest niezależny, ale także napastliwy, władczy i zdeterminowany. Kierownik reprezentujący styl kompleksowy charakteryzuje się dużym poziomem zainteresowania zarówno ludźmi, jak i założonymi celami. Preferuje wspólne cele i pracę zespołową. Integruje i motywuje swoich pracowników.

Oceny stylu podstawowego kierowników dokonywali wyłącznie ich podwładni (ocena oddolna). Dodatkowo poproszono kierowników ze wszystkich szczebli zarządzania w nadleśnictwie o dokonanie samooceny stylów kierowania.

Wnioski

Uzyskane oceny prowadzą do następujących wniosków:

- 1) Ocena nadleśniczych była bardzo zróżnicowana, według leśniczych i głównych księgowych był on najczęściej kierownikiem wyizolowanym, odpowiednio 33,8% i 39,2%. Natomiast zdaniem zastępców nadleśniczych wręcz przeciwnie kierownikiem kompleksowym – 40%, a inżynierów nadzoru, gorliwym – 29,7%. Samoocena nadleśniczych nie była już tak zróżnicowana, gdyż ponad połowa z nich – 55,2% określiła siebie jako kierowników kompleksowych, a jedynie 10,4% jako wyizolowanych;
- 2) Zastępcy nadleśniczego w ocenie jego bezpośrednich podwładnych, jakimi są leśniczowie, są osobami w zdecydowanej większości, wyizolowanymi. Taką ocenę wystawiło aż 42,5% leśniczych. Co ciekawe, w samoocenie zastępcy nadleśniczego w znacznym odsetku również wystawili sobie podobną ocenę. Tę opcję poparło aż 33,3% z nich. Dla porównania ocenę – kompleksowy, wystawiło sobie jedynie o 3,8% więcej;
- 3) Stanowiska inżynierów nadzoru i głównych księgowych leśniczowie ocenili podobnie jak w przypadku zastępców nadleśniczego. Na styl wyizolowany wskazało, odpowiednio 43,2% i 54%. Opinię leśniczych w znacznej mierze poparli główni księgowi oceniając siebie w podobny sposób (56,5%). Opinię leśniczych, potwierdzili również inżynierowie nadzoru (33,3%). Przy czym zaznaczyć należy, że ten sam odsetek odpowiedzi w samoocenie inżynierów nadzoru uzyskał również styl kompleksowy (33,3%);
- 4) Leśniczowie w oczach podleśniczych są przede wszystkim kierownikami kompleksowymi (35,8%) oraz gorliwymi i wyizolowanymi (po 25,1%). Co ciekawe leśniczowie oceniając własną osobę byli bardziej krytyczni od swoich podwładnych, najwięcej z nich bowiem określili siebie jako wyizolowanych (37,3%).

Charakterystyka podstawowych stylów kierowania kadry kierowniczej nadleśnictwa przy uwzględnieniu stażu pracy w Lasach Państwowych i poziomu wykształcenia podwładnych dokonujących oceny przedstawia się następująco:

- 1) Zdaniem największej grupy respondentów z pierwszej klasy stażu pracy (< 10 lat), nadleśniczowie reprezentowali styl kompleksowy. Opinię taką wyraziło 34,6% leśniczych, 50% zastępców nadleśniczego i 50% inżynierów nadzoru;
- 2) W przypadku zastępców nadleśniczych podwładni z pierwszych czterech klas stażu pracy w Lasach Państwowych (łącznie osoby pracujące do 40 lat) byli także wyjątkowo zgodni, gdyż określili ich jako wyizolowanych (od 36 do 50% takich ocen w zależności od klasy stażu pracy), a jedynie osoby najdłużej zatrudnione (> 40 lat) jako kompleksowych;
- 3) Dla stanowisk inżyniera nadzoru i głównego księgowego sytuacja była podobna. Również jako wyizolowanych oceniła ich największa liczba podwładnych z pierwszych czterech klas stażu pracy (od 20 do 60%);
- 4) Leśniczych jako wyizolowanych określili jedynie podleśniczowie z drugiej grupy (11–20 lat) stażu pracy (35,9%). W pozostałych klasach stażu pracy dominujący był styl kompleksowy (od 30,9 do 100%);

- 5) W opinii zdecydowanej większości zastępców nadleśniczego, inżynierów nadzoru i głównych księgowych z wykształceniem wyższym, nadleśniczy jawi się jako wyizolowany (od 44,9 do 54,5% takich ocen). Natomiast dla głównych księgowych i leśniczych z wykształceniem średnim jest on odpowiednio kompleksowy (66,7%) i gorliwy (64,0%);
- 6) Inżynierowie nadzoru i główni księgowi zdaniem leśniczych z wykształceniem wyższym realizują przede wszystkim wyizolowany styl kierowania (odpowiednio 33,9 i 43,8%), zastępcy nadleśniczego zaś styl gorliwy (35,5%). Natomiast dla większości leśniczych z wykształceniem średnim zastępcy nadleśniczych realizują styl gorliwy (60%), inżynierowie nadzoru styl wyizolowany (71,3%), a główni księgowi styl kompleksowy (60%);
- 7) Dla przeważającej części podleśniczych, bez względu na poziom wykształcenia jaki reprezentują, ich bezpośredni przełożony – leśniczy najczęściej postrzegany jest jako kierownik kompleksowy (od 25 do 100% w zależności od poziomu wykształcenia).

Podsumowanie

O powodzeniu, skuteczności i efektywności funkcjonowania każdej organizacji, w tym również jednostek organizacyjnych leśnictwa, szczególnie w dynamicznie zmieniających się warunkach, decyduje przede wszystkim kierowanie rozumiane jako proces realizacji celów za pośrednictwem innych ludzi. Ten rodzaj działalności jest właściwy tylko dla kadry kierowniczej, która z racji zajmowanych stanowisk przełożonych i związanej z tymi stanowiskami władzy organizatorskiej, podejmuje decyzje o działaniu podwładnych oraz powoduje ich realizację.

Aby kadra ta właściwie realizowała powierzone zadania, muszą być nie tylko stworzone odpowiednie warunki pracy, ale także konieczne jest dokonywanie okresowej oceny w celu zidentyfikowania wszystkich jej niedostatków. Powinno to pobudzić kadrę do przyswojenia sobie szerszej wiedzy w zakresie kierowania oraz sprzyjać optymalnemu awansowi zawodowemu. Świadczą o tym przedstawione wyniki badań, które jednak zaledwie dotknęły zagadnienia analizy pracy kadry kierowniczej nadleśnictw i tylko w skali Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych.

Literatura

- Griffin R. W. 2000. *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa.
- Klocek A. 1979 a. *Istota i zasady pracy kierowniczej*. Las Polski 9: 7–8.
- Klocek A. 1999. *Pozaprodukcyjne funkcje lasu jako publiczne świadczenia gospodarki leśnej oraz stany jej równowagi*. Sylwan 12: 5–19.
- Klocek A. 2000. *Modelowanie procesów decyzyjnych w gospodarce leśnej*. [W:] Stan i perspektywy badań z zakresu urządzania lasu i ekonomiki leśnictwa. Materiały IV konferencji leśnej – Sękocin Las, 13–14.06.2000 r. Wyd. IBL, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. red. 2000. *Zarządzanie – teoria i praktyka*. PWN, Warszawa.
- Krott M. 2001. *Personalpolitik der Staatsforstverwaltung – Schlussfolgerungen aus dem europäischen praxisvergleich*. [W:] Strategien der staatlichen Forstverwaltung –

- Praxiserfahrungen im europäischen Vergleich 1991–2000. EFI Proceedings No. 40, 2001, Joensuu Finland: 71.
- Listwan T. red. 2000. *Zarządzanie kadrami podstawy teoretyczne i ćwiczenia*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław.
- Mały słownik ekonomiczny*. 1958. PWWG, Warszawa.
- Martyniak Z. 2002. Dziesięć stylów kierowania według D. Chalvina. W: *Ekonomika i Organizacja przedsiębiorstwa* 8: 85–88.
- Radecki W. 1999. *Ustawa o lasach z komentarzem*. Wydawnictwo Prawo Ochrony Środowiska, Wrocław.
- Reddin B. 1993. *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność – poradnik psychologiczny*. Almapress, Warszawa.
- Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 14 stycznia 2003 r. w sprawie stanowisk, stopni służbowych oraz zasad wynagradzania w Służbie Leśnej* (Dz.U. Nr 11, poz. 123).
- Sagl W. 1993. *Organization von Forstbetrieben*. Verlag Paul Parey, Hamburg und Berlin.
- Sajkiewicz A. red. 2000. *Zasoby ludzkie w firmie*. Poltext, Warszawa.
- Sienkiewicz P. 1989. *Systemy kierowania*. Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Sikorski Cz. 2001. *Zachowania ludzi w organizacji*. PWN, Warszawa.
- Słownik wyrazów obcych*. 2002. PWN, Warszawa.
- Stoner J. A. F., Wankel C. 1994. *Kierowanie*. PWE, Warszawa.
- Ustawa z dnia 28 września 1991 r. o lasach* (Dz.U. Nr 101, poz. 444 z późn. zm.).
- Zarządzenie Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 10 listopada 1994 r. w sprawie ustalenia Ramowego Regulaminu Organizacyjnego nadleśnictwa* (EO–0100–3/94).
- Zarządzenie Ministra Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa z dnia 18 maja 1994 r. w sprawie nadania statutu PGL LP*.
- Zieleniewski J. 1976. *Organizacja zespołów ludzkich*. PWN, Warszawa.

Arkadiusz Gruchała

Zakład Ekonomiki Leśnictwa

Katedra Urządzania Lasu, Geomatyki i Ekonomiki Leśnictwa

Wydział Leśny

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

arekg@wl.sggw.pl