

## CHARAKTERYSTYKA STANOWISKA LEŚNICZEGO W LASACH PAŃSTWOWYCH NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH NADLEŚNICTW – BADANIA PILOTAŻOWE

Karolina Kita<sup>1</sup>, Jakub Kuszewski<sup>2</sup>, Jakub Glura<sup>3</sup>✉

<sup>1</sup>PGL LP Nadleśnictwo Ostrowiec Świętokrzyski  
Sudół 216, 27-400 Ostrowiec Św.

<sup>2</sup>PGL LP Nadleśnictwo Stąporków  
ul. Niekłańska 15, 26-220 Stąporków

<sup>3</sup>Katedra Ekonomiki i Techniki Leśnej, Wydział Leśny i Technologii Drewna, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu  
ul. Wojska Polskiego 71c, 60-625 Poznań

### ABSTRAKT

Rozmiar i zakres zadań gospodarczych na stanowisku leśniczego wynika z warunków przyrodniczych, geograficznych, a także sezonowości prac w zależności od pory roku. Celem badań było przedstawienie opisu stanowiska leśniczego w Lasach Państwowych pod kątem sprawowanych obowiązków, organizacji czasu pracy oraz odczuwanej satysfakcji zawodowej. Na podstawie przeprowadzonego pilotażowego badania ankietowego (38 pytań) wśród 21 leśniczych z dwóch nadleśnictw scharakteryzowano to stanowisko kierownicze. W badaniach opinii na jego temat zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, a pozostałe pytania podzielono na otwarte i zamknięte. Badania wykazały, że dla 62% ankietowanych osób praca na stanowisku leśniczego stanowi wyzwanie. Zaobserwowano dużą biurokratyzację prac, która może wynikać z nadmiaru procedur, przepisów prawa czy zastosowanej struktury organizacyjnych badanych przedsiębiorstw. Należałoby wprowadzić rozwiązania mające na celu poprawę organizacji czasu pracy na stanowisku leśniczego. Korzystnym rozwiązaniem może być wprowadzenie m.in. większej cyfryzacji na stanowisku leśniczego. Ankietowanymi, którzy potwierdzali odczuwanie satysfakcji z zajmowanego stanowiska, były głównie osoby z dłuższym stażem pracy, wynoszącym od 21 do 30 lat i dłuższym. W wyniku nadmiernego obciążenia obowiązkami zaangażowanie w pracę oraz satysfakcja zawodowa leśniczych może spadać.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, nadleśnictwo, stanowisko leśniczego

### WSTĘP

Efektywność organizacji pracy własnej kierowników to problematyka aktualna, która w dalszym ciągu nurtuje wielu badaczy (Rostowski, 2004; Boyatzis, 2008). Zwiększające się komplikacje w zarządzaniu organizacjami, związane są ze złożonością świata i zmieniającymi się warunkami otoczenia zmuszają menedżerów do stałego dostosowywania się do aktualnych warunków funkcjonowania organizacji

(Osmelak, 2008; Stoner i in., 2011). Niesprawne zarządzanie wpływa na ograniczanie tempa wzrostu gospodarczego kraju, co przekłada się na uniemożliwienie zaspokajania rosnących oczekiwań społeczeństwa (Kieźun, 1997; Jędrzejczyk, 2016; Sudoł, 2016).

Organizacja i zarządzania umiejętności oraz kompetencje pracownika zawsze odgrywały ważną rolę. W literaturze można wyróżnić różne podziały

✉ jakub.glura@up.poznan.pl

kompetencji (Walkowiak, 2007; Czapla, 2011). Istnieją kompetencje bazowe, które za podstawę biorą doświadczenie i wiedzę, oraz kompetencje poznawcze, opierające się na pamięci i rozumowaniu dedukcyjnym, myśleniu systemowym i rozpoznawaniu wzorców. Wyróżnia się ponadto kompetencje emocjonalne bazujące na samoświadomości emocjonalnej i samo-kontroli, a także kompetencje społeczne biorące za podstawę inteligencję społeczną, empatię oraz umiejętność pracy w zespole (Seiwert, 1998; Boyatzis, 2008). Kluczowe kompetencje są wymagane na większości stanowisk pracy, a także mają istotne znaczenie w osiąganiu celów społecznych przez człowieka (Roszyk-Kowalska i Kozłowski, 2015). Rostowski (2004) opisuje, że na kompetencje składają się również takie cechy jak ambicje, satysfakcja, wyznawane wartości, przyjęte style działania, których posiadanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni.

W Polsce w sektorze publicznym leśnictwa zatrudnionych jest ponad 25,9 tys. osób, z tego 17,8 tys. osób w służbie leśnej. Wśród nich najliczniejszą grupę stanowią leśniczowie i podleśniczowie, których liczbę szacuje się na 11,1 tys. osób (Burzyńska-Jędrzejczak, 2023). Leśniczy to najniższe stanowisko kierownicze w strukturze organizacyjnej Lasów Państwowych, które podlega bezpośrednio zastępcy nadleśniczego. Minimalne kwalifikacje zawodowe na stanowisko leśniczego to wykształcenie wyższe leśne i 2 lata pracy w leśnictwie lub wykształcenie średnie leśne i 4 lata pracy w leśnictwie (Rozporządzenie Ministra Klimatu..., 2023). Zgodnie z ustawą o lasach (1991) stanowisko leśniczego wymaga zdania egzaminu do służby leśnej. Pracownikiem służby leśnej może być osoba, która jest obywatelem polskim, ukończyła 21 lat, ma pełnię praw cywilnych i obywatelskich. Ponadto powinna wykazywać odpowiednie kwalifikacje zawodowe, cieszyć się nienaganną opinią, odznaczać się odpowiednim stanem zdrowia, nie być karana sądownie za przestępstwo z chęci zysku lub z innych niskich pobudek (Rozporządzenie Ministra Środowiska..., 2003). Warunki środowiska pracy leśniczego zależą od konkretnego miejsca wykonywania obowiązków służbowych. Wyróżnia się pracę biurową w kancelarii leśnictwa oraz pracę w terenie, gdzie szczególnie rolę odgrywają zmienne warunki atmosferyczne oraz ukształtowanie terenu.

Celem pracy była próba stworzenia charakterystyki stanowiska leśniczego w Lasach Państwowych na przykładzie wybranych nadleśnictw pod kątem sprawowanych obowiązków, organizacji czasu pracy oraz odczuwanej satysfakcji zawodowej. Aspektem praktycznym niniejszej pracy było określenie kierunku zmian, które należałoby wprowadzić, aby usprawnić organizację pracy leśniczego.

## MATERIAŁY I METODY

Badania eksploracyjne polegają na generowaniu hipotez napędzających rozwój bardziej dogłębnych badań, z których można wyciągnąć wyniki i wnioski (Matejun, 2016). Dlatego zastosowanie w pracy eksploracyjnej metody badawczej, które służą do odkrywania potrzeb oraz zachowań, pozwoliło ustalić wstępne charakterystyki związane ze sprawowaniem stanowiska leśniczego. Przeprowadzono pilotażowe badania ankietowe z wykorzystaniem internetowego kwestionariusza ankietowego stworzonego w darmowym oprogramowaniu Formularze Google. Dalsze badania właściwe, uwzględniające większą liczbę jednostek administracji lasów państwowych, zostaną kontynuowane w ramach kolejnych prac końcowych realizowanych na studiach podyplomowych.

Skonstruowana ankieta zawierała 7 pytań o charakterystykę zawodową respondentów, następnie 9 pytań związanych z opinią leśniczych o ich stanowisku pracy oraz 12 pytań dotyczących obowiązków służbowych wynikających z organizacji pracy. Szczegółowa treść pytań została zawarta w rozdziale „Wyniki”. Ankiety rozesłano do respondentów poprzez wewnętrzną pocztę elektroniczną Lasów Państwowych. Badania przeprowadzono w okresie marzec–maj 2024 roku. Próbę badawczą stanowili wszyscy leśniczowie z Nadleśnictwa Ostrowiec Świętokrzyski i Nadleśnictwa Stąporków. Są to dwie jednostki z dwudziestu trzech nadleśnictw tworzących Regionalną Dyрекcję Lasów Państwowych w Radomiu. Z uwagi na specyfikę pracy z badań wyłączono leśniczych szkółkarzy (Kita i Kuszewski, 2024). W badaniach opinii o stanowisku pracy zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, a pozostałe pytania miały charakter otwarty i zamknięty. W skali Likerta zastosowano następujące oznaczenia: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – nie mam zdania, 4 – raczej się zgadzam,

5 – zdecydowanie się zgadzam. Za wyborem tej skali przemawia to, że w łatwy sposób można zebrać informacje dotyczące oceny różnych tematów. Skala ta jest dwubiegunowa, co pozwala respondentowi określić swoje stanowisko (Wierzbński i in., 2014).

## WYNIKI

### Wprowadzenie

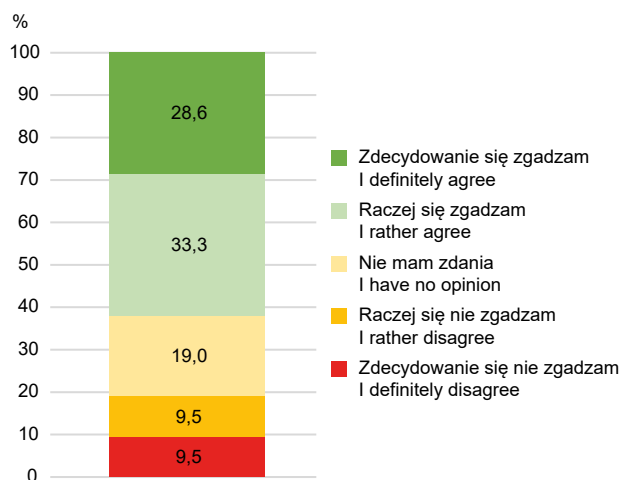
Łącznie rozesłano ankietę do wszystkich 25 leśniczych pracujących w obu nadleśnictwach. Podstawą do opracowania wyników była liczba otrzymanych kompletnych ankiet zwrotnych. Uzyskano łącznie 21 ankiet (84%), co stanowiło odpowiednio 75% całej populacji leśniczych Nadleśnictwa Ostrowiec Świętokrzyski oraz 100% leśniczych Nadleśnictwa Stąporków. Na podstawie wypełnionych ankiet zanalizowano odpowiedzi osób pracujących na stanowisku leśniczego w obu jednostkach, a zaprezentowane na rycinach wyniki opracowano jako badania własne.

Osoby biorące udział w badaniu to wyłącznie mężczyźni w większości w wieku powyżej 40 lat. Znaczna większość leśniczych (71%) ma wyższe wykształcenie leśne. W Nadleśnictwie Ostrowiec Świętokrzyski duży udział (42%) stanowią osoby z wykształceniem średnim zawodowym, natomiast w Nadleśnictwie Stąporków aż 45% leśniczych ukończyło studia II stopnia (magisterskie). Tylko 3 spośród badanych 21 osób mogą pochwalić się ukończeniem dodatkowych studiów podyplomowych. Staż pracy w PGL LP wśród badanych leśniczych wynosił powyżej 31 lat (łącznie w obu jednostkach 52%). Wszyscy leśniczowie posiadają ponad dziesięcioletni staż pracy w zawodzie leśnika, a tylko 4 osoby zajmują stanowisko leśniczego krócej niż 10 lat.

### Opinia o stanowisku pracy

Na podstawie zebranych danych można stwierdzić, że dla większości ankietowanych (62%) praca na stanowisku leśniczego jest wyzwaniem. Niecałe 20% osób nie zgadza się z tym stwierdzeniem (rys. 1).

Na pytanie o odczuwanie satysfakcji z wykonywanego zawodu twierdząco odpowiedziały głównie osoby ze stażem pracy w LP między 21 lat a 30 lat oraz dłuższym. Tylko jedna z ankietowanych osób z ponad 31-letnim stażem pracy zdecydowanie nie odczuwa satysfakcji z zajmowanego stanowiska (rys. 2).



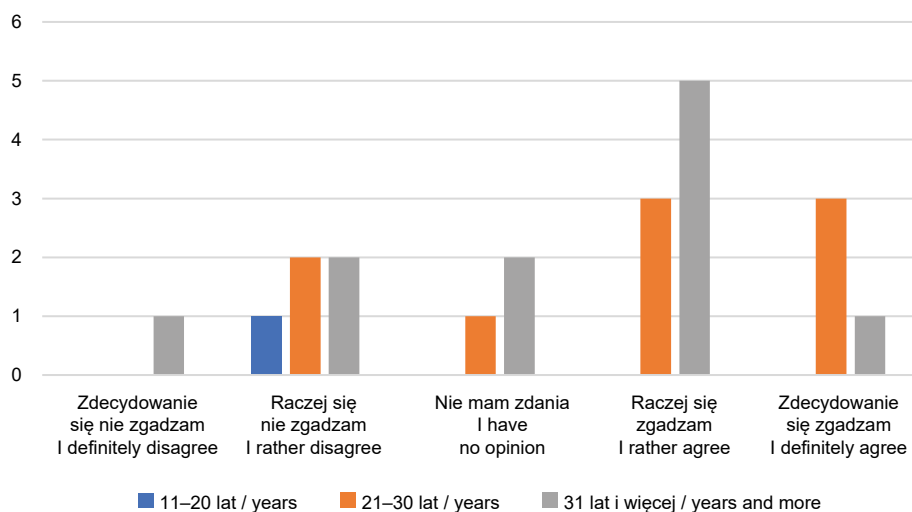
**Rys. 1.** Rozkład procentowy odpowiedzi na pytanie: „Czy praca leśniczego jest wyzwaniem?”

**Fig. 1.** Percentage of responses to the question: “Is the work of a forester a challenge?”

Aż 57% ankietowanych zgodziło się z twierdzeniem, że ich praca jest męcząca, przy czym twierdzących odpowiedzi udzieliły osoby niezależnie od grupy wiekowej (rys. 3). Tylko jedna trzecia ankietowanych nie zgodziła się z taką opinią. Natomiast na pytanie: „Czy uważasz, że leśniczy ma za dużo obowiązków?” aż 86% leśniczych odpowiedziało twierdząco. Wśród ankietowanych ponad połowa leśniczych (57%) na pytanie: „Czy wykonujesz swoje obowiązki sumiennie?” udzieliła odpowiedzi „Raczej się zgadzam”, a 43% z nich nie ma co do tego żadnych wątpliwości.

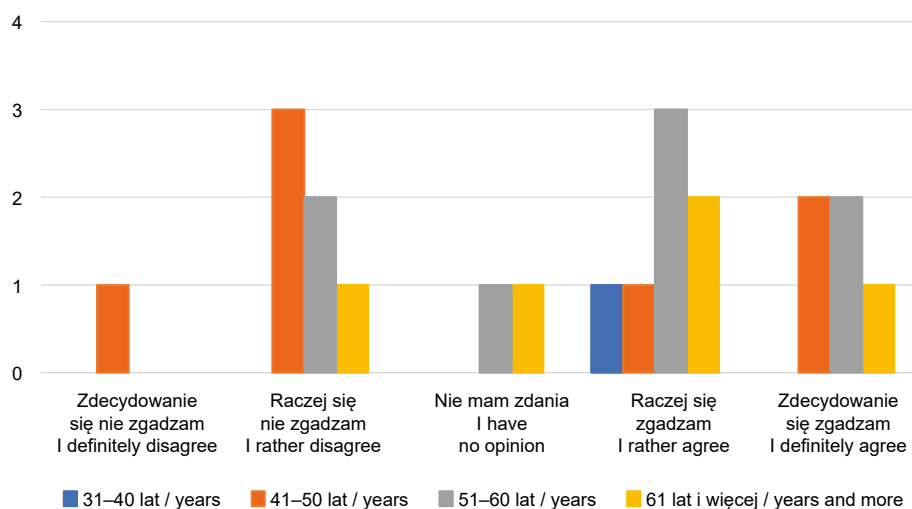
Na pytanie A (rys. 4): „Czy uważasz, że biurokracja na stanowisku leśniczego jest zbyt duża?” – wszyscy respondenci odpowiedzieli twierdząco. Na pytanie B: „Czy uważasz, że wprowadzane w LP zmiany (nowelizacje instrukcji i wytycznych, sposób planowania – wnioski gospodarcze, elektroniczne podpisy, Opis Standardu Technologii Wykonania Prac Leśnych) służą usprawnieniu Twojej codziennej pracy?”, 52% leśniczych udzieliło negatywnej odpowiedzi. Zdecydowana większość ankietowanych (66%) odpowiedziała twierdząco na pytanie C: „Czy uważasz, że wprowadzane w LP systemy/aplikacje (np. EZD, Leśnik+, Brakarz+, Mapa+, BO itp.) przyczyniają się do usprawnieniu Twojej codziennej pracy?”.

Pytanie D brzmiało: „Czy uważasz, że możesz liczyć na pomoc podleśniczego zawsze, kiedy tego



**Rys. 2.** Liczba odpowiedzi według stażu pracy w Lasach Państwowych na pytanie: „Czy praca leśniczego daje Ci satysfakcję?”

**Fig. 2.** The number of responses to the question: “Does the work of a forester give you satisfaction?” depending on the length of service in the State Forests



**Rys. 3.** Liczba odpowiedzi według wieku respondentów na pytanie: „Czy praca leśniczego jest męcząca?”

**Fig. 3.** The number of responses to the question: “Is the work of a forester tiring?” depending on the age of respondents

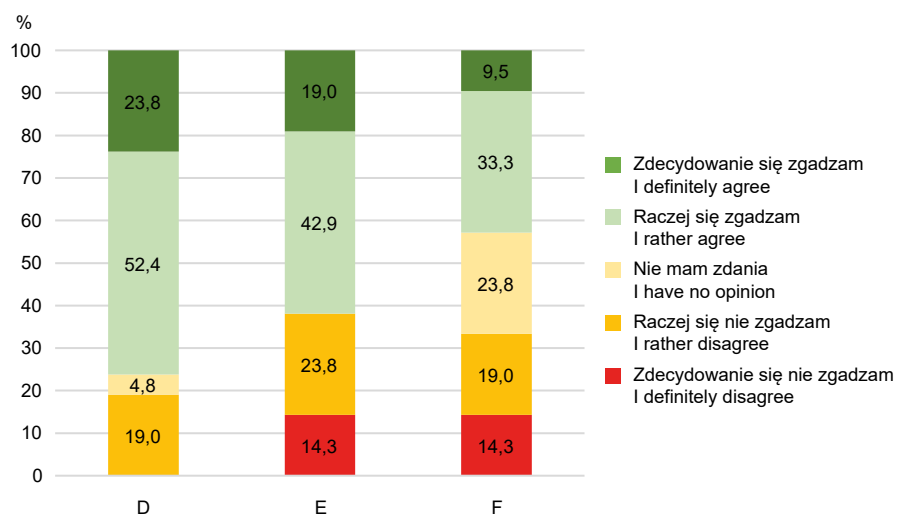
potrzebujesz?”. Nieco ponad trzy czwarte leśniczych (76%) może liczyć na pomoc podleśniczego. Tylko część leśniczych (38%) negatywnie wyraziła swój pogląd odnośnie do zagadnienia zawartego w pytaniu E: „Czy uważasz, że podleśniczy potrafiłby Cię

zastąpić podczas Twojej nieobecności?”. 43% leśniczych twierdząco odpowiedziała na pytanie F dotyczące zwiększenia zakresu prac swoich podwładnych: „Czy uważasz, że podleśniczy powinien mieć więcej obowiązków?” (rys. 5).



**Rys. 4.** Rozkład procentowy odpowiedzi na pytania A, B, C

**Fig. 4.** Percentage of answers to questions A, B, and C



**Ryc. 5.** Rozkład procentowy odpowiedzi na pytania D, E, F

**Fig. 5.** Percentage of answers to questions D, E, and F

### Organizacja pracy leśniczego

Na przemieszczanie się po terenie np. samochodem w celach służbowych większość leśniczych (52%) spędza 2–3 godziny dziennie. Komunikacja z otoczeniem na stanowisku leśniczego wymaga odbierania średnio 20 telefonów dziennie. Leśniczowie wykonują w tygodniu średnio trzech tzw. odbiórek drewna, tj. pomiaru, klasyfikacji i cechowania drewna, potwierdzających

legalność jego pochodzenia z Lasów Państwowych. Tylko jeden z badanych leśniczych delegował całkowicie odbiórkę drewna podleśniczemu. Według ankiet prawie połowa leśniczych (48%) sporządzaniem kwitów wywozowych obarczyła podleśniczego, pozostali (19%) wydają od 5 do 10 transportów drewna tygodniowo.

Większość leśniczych (67%) raczej się nie zgadza ze stwierdzeniem, że sprzedaż detaliczna drewna

dla lokalnej ludności dezorganizuje im pracę w ciągu dnia. Zdecydowana większość leśniczych (71%) sporządza szacunki brakarskie wspólnie z podleśniczym. W 19% przypadków szacunki brakarskie przygotowywane są niezależnie przez obsadę leśnictwa, natomiast tylko w 9% przypadków sporządza je wyłącznie podleśniczy. Na zapoznanie się z pocztą elektroniczną, sprawami w systemie EZD czy zarządzeniami nie ma czasu aż ponad połowa leśniczych (57%). Na pytanie, czy leśniczy powinien czasem prowadzić w terenie zajęcia edukacyjne dla dzieci, w większości przypadków odpowiedzi były negatywne (57%). Jedynie jedna czwarta ankietowanych leśniczych wyraża chęć podejmowania takich zajęć w ramach swoich obowiązków. Według 86% leśniczych pracodawca zapewnia wszystkie niezbędne do codziennej pracy narzędzia. Zdecydowana większość leśniczych (71%) odpowiedziała, że w ciągu pracy znajduje czas na przerwę, aby zjeść posiłek. Niecała jedna czwarta ankietowanych leśniczych nie znajduje czasu w ciągu tygodnia na własne pasje, hobby lub inne zajęcia pozasłużbowe.

## DYSKUSJA

W Lasach Państwowych jest potrzebna zmiana odciążająca leśniczego z nadmiaru obowiązków w pracy, a także wpływająca pozytywnie na poczucie satysfakcji zawodowej. Potwierdzają to przeprowadzone badania ankietowe. Zawarte w ankiecie odpowiedzi wskazują, że dla większości respondentów praca leśniczego stanowi wyzwanie (62%) oraz uważają oni swoją pracę za męczącą (57%). Satysfakcję z zajmowanego stanowiska były głównie osoby z dłuższym czasem pracy w Lasach Państwowych. Przyczyn takiego stanu rzeczy może być wiele i trudno je zidentyfikować, jednakże Maslach i Leiter (2008) sugerują, że niedopasowanie między pracą a człowiekiem występuje najczęściej w kilku obszarach: zbyt dużym obciążeniu pracą, za dużej kontroli, braku wynagradzania i doceniania, relacji z innymi współpracownikami, wartości poznawczo-emocjonalnych. Chirkowska-Smolak (2016) uważa, że ludzie wkładają w swoją pracę dużo energii nie tylko dlatego że są do niej dopasowani, ale również gdy praca, którą wykonują, jest sensowna. Ludzie oceniają swoje doświadczenia w pracy refleksyjnie jako całość, głównie przez

pryzmat swoich wartości i oczekiwań. Dlatego jeśli czują, że ich praca ma istotne znaczenie, to bardziej się w nią angażują i mogą lepiej funkcjonować np. w stresującej sytuacji.

W przeprowadzonych badaniach wszyscy leśniczowie jednoznacznie potwierdzili panujące w Lasach Państwowych przekonanie, że występuje tam problem przerostu biurokracji. Lasy Państwowe jako organizacja zarządzająca majątkiem Skarbu Państwa może być traktowana jako element administracji państwowej. Według Zalewskiej-Turzyńskiej (2012) zbyt rozbudowana administracja obciąża budżet, pogarsza wyniki ekonomiczne, a w wielu przypadkach jest nieskuteczna. Kolejne wyniki przeprowadzonej ankiety wskazują, że ponad połowa leśniczych nie zgadza się, że wprowadzane w LP zmiany (nowelizacje instrukcji i wytycznych, zmiany opisu standardu technologii wykonania prac leśnych itp.) służą usprawnieniu ich codziennej pracy. Taki stan rzeczy według Grzesiuk i Krawczyk (2008) jest zgodny z teorią zachowań ludzi, która opisuje reakcję na zmiany jako dwa przeciwstawne odczucia: obawy i nadziei, a stosunek pracowników do zmian może wahać się od gorliwego poparcia do jawnej krytyki. Zdecydowana większość ankietowanych (66%) zgodziła się natomiast, że wprowadzane w LP systemy oraz aplikacje przyczyniają się do usprawnienia pracy leśniczego. Według Gajewskiego i in. (2016) cyfrowa transformacja jest szczególnym rodzajem zmiany organizacyjnej przedsiębiorstwa, służącą do radykalnej poprawy wydajności lub osiągnięć organizacji. Ponad połowa ankietowanych nie ma czasu na zapoznanie się z pocztą elektroniczną, sprawami w systemie EZD czy zarządzeniami. Z innych badań wynika, że prace kameralne zajmują najwięcej czasu, bo aż około 23% (Grzywiński i in., 2019). Na udział czasu pracy poświęconej pracom kameralnym nie ma wpływu pora roku (Burzyńska-Jędrzejczak, 2023).

Analizując wyniki, można dostrzec, że leśniczowie poświęcają 25–37% czasu pracy na przemieszczanie się środkiem transportowym w celach służbowych. Kocel (2007) podaje, że udział dojeżdżających pieszych i przejazdów w ciągu dnia pracy leśniczego wynosi około 5–6%. W badaniach Burzyńskiej-Jędrzejczak (2023) na przejazdy leśniczowie poświęcali tylko 17% czasu pracy w leśnictwach jednoosobowych, a 18% w leśnictwach dwuosobowych. Według przeprowadzonych

analiz leśniczowie wykonują średnio około trzy odbiórki drewna w pięciodniowym tygodniu pracy. Jeden z ankietowanych leśniczych zadeklarował, że całą pracę związaną z ewidencją przychodu drewna przekazał swojemu podwładnemu podleśniczemu. W badaniach Grzywińskiego i in. (2019) autorzy ustalili, że klasyfikacja i odbiórka drewna w leśnictwie jednoosobowym zajmuje 44,9 minut, a w dwuosobowym 35,2 minut w ciągu ośmiogodzinnego dnia pracy. Burzyńska-Jędrzejczak (2023) w swojej pracy podaje, że zadania związane z szacunkami brakarskimi, pozyskaniem, odbiórką, wywozem i sprzedażą drewna zajmowały łącznie 35% czasu pracy leśniczego w leśnictwach jednoosobowych i 32% czasu pracy leśniczego w leśnictwach o obsadzie dwuosobowej oraz 42% czasu pracy podleśniczego. Według autorki czas pozyskania drewna stale wzrasta ze względu na zwiększanie się rozmiaru pozyskania drewna w Polsce.

Ponadto według przeprowadzonych badań 71% ankietowanych deklaruje, że szacunki brakarskie sporządza wspólnie z podleśniczym. Takie podejście potwierdza praca Burzyńskiej-Jędrzejczak (2023), w której ustalono, że podleśniczowie zdecydowanie więcej czasu poświęcali na wykonywanie takich zadań jak szacunki brakarskie czy odbiórka drewna. Pozyskanie drewna, odbiórka drewna, wywóz i sprzedaż drewna, a także przejazdy to czynności stanowiące znaczną część pracy leśniczego i podleśniczego.

Większość ankietowanych (71%) uważa, że w ciągu dnia pracy znajduje czas na przerwę, aby zjeść posiłek. Jedna czwarta uważa, że nie znajduje czasu w ciągu tygodnia na dodatkowe zajęcia pozasłużbowe. Sześciu ankietowanych deklaruowało, że ich dzień pracy trwa 10 godzin. Grzelak i Nowacka (2006) oraz Nowacka (2012) wykazali przekroczenia normatywnego czasu pracy na stanowisku leśniczego. W swoich badaniach Grzywiński i in. (2019) zwracają uwagę na to, że leśniczowie często pracują w dni wolne od pracy, tj. sobotę i niedzielę. Ponadnormatywny czas pracy może wynikać z realizowania zadań związanych z wydawaniem i sprzedażą drewna, co częściowo odbywa się poza standardowymi godzinami pracy (np. wcześniej rano lub wieczorem, szczególnie latem) lub w dni wolne od pracy. Burzyńska-Jędrzejczak (2023) także wykazała, że czterdziestogodzinny tydzień pracy był stale przekraczany i dla leśniczego wynosił on 42,3 godziny

w jednoosobowym leśnictwie, a 42,6 godziny w leśnictwie dwuosobowym.

Na podstawie analizy danych można stwierdzić, że badania pilotażowe spełniły swoje zadanie, a uzyskane wyniki ankiety przedstawiają się bardzo interesująco. Ponadto respondenci nie wskazywali w komentarzach na konieczność rozszerzenia liczby czy zakresu pytań charakteryzujących stanowisko pracy leśniczego. Dalsze badania z tego tematu wydają się konieczne, ponieważ dotyczą ważnego zagadnienia związanego z jednym z podstawowych stanowisk w nadleśnictwie. Na rynek pracy wchodzi nowe pokolenie pracowników świadomych swojej wartości i mających oczekiwania specyficzne dla swojej generacji, które będzie koegzystować w przedsiębiorstwach z przedstawicielami starszych pokoleń.

## PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Pluta (2013) uważa, że zarządzanie swoim czasem pracy w XXI w. nie jest mocną stroną pracowników. Zwraca uwagę na potrzebę kształcenia i rozwijania wśród pracowników umiejętności zarządzania czasem. Bez niej będą skazani na przepracowanie i wypalenie zawodowe w przyszłości. Dlatego przeprowadzanie badań w tym zakresie może przyczynić się do większej efektywności wykonywania zadań na jednym z najważniejszych z punktu widzenia gospodarki leśnej stanowisk w Lasach Państwowych. Leśniczy organizuje i nadzoruje wykonanie wszelkich prac w leśnictwie zaplanowanych na dany rok gospodarczy, ponadto zajmuje się zwalczaniem przestępstw i wykroczeń w zakresie szkodnictwa leśnego. Leśniczy z upoważnienia nadleśniczego prowadzi w leśnictwie sprzedaż drewna i użytków ubocznych.

Na podstawie uzyskanych wyników w niniejszej pracy można wysnuć następujące wnioski:

- w Lasach Państwowych należy zapewnić leśniczom możliwość dokończenia się oraz udziału w szkoleniach tematycznych
- w wyniku nadmiernego obciążenia obowiązkami zaangażowanie w pracę oraz satysfakcja zawodowa leśniczych może spaść
- duża biurokracja w Lasach Państwowych może wynikać z nadmiaru procedur, przepisów prawa oraz struktury hierarchicznej

- przekraczanie ośmiogodzinnego dnia pracy może wynikać z wielkości leśnictwa oraz pozyskania, a także zadań gospodarczych, w tym celu należałoby prowadzić dalsze badania i analizy
- w celu poprawy satysfakcji zawodowej należałoby wprowadzić odpowiednie środki motywacji, niekoniecznie pieniężne
- należy wprowadzić rozwiązania mające na celu poprawę organizacji czasu pracy na stanowisku leśniczego. Być może dobrym pomysłem byłoby wprowadzenie m.in. większej cyfryzacji na stanowisku leśniczego
- prezentowane badania dotyczą ankietowych badań pilotażowych. Uzyskane wyniki charakteryzujące stanowisko leśniczego wymagają kontynuowania tych badań z uwzględnieniem większej próby badawczej.

## PIŚMIENNICTWO

- Boyatzis, R. E. (2008). Competencys in the 21st Centry. *J. Meneg. Dev.*, 27(1), 5–12.
- Burzyńska-Jędrzejczak, G. (2023). Analiza obciążenia pracą na stanowiskach leśniczego i podleśniczego [Analysis of workload at forester and deputy forester workstations]. Praca doktorska. Poznań: Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu [in Polish].
- Chirkowska-Smolak, T. (2016). Dopasowanie do pracy a zaangażowanie. Mediacyjna rola przekonania na temat sensowności pracy [Person-job fit and work engagement: The mediating effect of meaning in work]. *Psychologia Społeczna*, 11, 1(36), 34–44 [in Polish]. doi: 10.7366/1896180020163603
- Czapla, T. P. (2011). Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji [Modeling employee competencies in the organization]. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego [in Polish]. DOI: 10.18778/7525-573-7
- Gajewski, J., Paprocki, W., Pieriegud, J. (2016). Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa: szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych [Digitalization of the economy and society: opportunities and challenges for infrastructure sectors]. Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa [in Polish].
- Grzelak, G., Nowacka, W. Ł. (2006). Analiza zadań i warunków pracy leśniczego [Analysis of the forester's tasks and working conditions]. W: *Materiały V Seminarium Bezpieczeństwo Pracy w Nowoczesnym Leśnictwie* (s. 32–41). Tom V. Tuchola [in Polish].
- Grzebiuk, L., Krawczyk K. (2008). *Rozmowy o tajemnicach psychoterapii*. Warszawa: Eneteia.
- Grzywiński, W., Jelonek, T., Tomczak, A. (2019). Obciążenie fizyczne na stanowiskach leśniczego i podleśniczego [Physiological workload at forester and deputy forester workstations]. *Sylvan*, 163 (10), 811–819 [in Polish]. <https://doi.org/10.26202/sylvan.2019074>
- Jędrzejczyk, W. (2016). Dysfunkcje pracy kierowniczej w organizacji [Dysfunctions of managerial work in the organization]. *Przegląd Organizacji*, 12 (923), 42–48 [in Polish].
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej [in Polish].
- Kita, K., Kuszewski, J. (2024). Charakterystyka stanowiska leśniczego w Lasach Państwowych na przykładzie Nadleśnictwa Ostrowiec Świętokrzyski i Nadleśnictwa Stąporków [Characteristics of a forester's position in the State Forests on the example of the Ostrowiec Świętokrzyski Forest District and the Stąporków Forest District]. Praca dyplomowa. Poznań: Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu [in Polish].
- Kocel, J. (2007). Struktura rocznego czasu pracy leśniczych [The structure of foresters' annual working time]. *Sylvan*, 151 (1), 3–10, DOI: <https://doi.org/10.26202/sylvan.2005117> [in Polish].
- Maslach, C. Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *J. App. Psychol.*, 93, 498–512, DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Matejun, M. (2016). *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu – ujęcie modelowe*. W: M. Lisiński, B. Ziębicki (red.), *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania* (s. 341–354). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie [in Polish].
- Nowacka, W. Ł. (2012). Ocena obciążenia pracą na stanowisku leśniczego [Assessment of workload at the forester's position]. W: *Materiały VII Konferencji Bezpieczeństwo pracy w gospodarce leśnej. Aspekty prawne i uwarunkowania technologiczne* (s. 30–39). Mostki k. Świebodzina [in Polish].
- Osmelak, J. (2008). Organizacja pracy własnej menedżera [Organization of the manager's own work]. W: A. Sajakiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się* (s. 219–260). Warszawa: Difin.
- Pluta, A. (2013). Zarządzanie czasem – mocna czy słaba strona pracownika XXI wieku? [Time Management – strength or weakness of 21st century employee]. *Edukacja Humanistyczna*, 1 (28), 147–155 [in Polish].
- Rostowski, T. (2004). *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.



- Roszyk-Kowalska, G., Kozłowski, A. (2015). Kluczowe kompetencje na stanowisku leśniczego na przykładzie Nadleśnictwa Zaporowo [Key competencies on the position of a forester on the example of Zaporowo forest district]. *Acta Univ. Nicolai Copernici. Zarządzanie*, 42, 1, 85–100 [in Polish]. [https://doi.org/10.12775/AUNC\\_ZARZ.2015.007](https://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2015.007)
- Rozporządzenie Ministra Klimatu i Środowiska z dnia 10 października 2023 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie stanowisk, stopni służbowych oraz zasad wynagradzania w Służbie Leśnej. *Dz.U.* 2023 poz. 2222 [in Polish].
- Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 14 stycznia 2003 roku w sprawie stanowisk, stopni służbowych oraz zasad wynagradzania w Służbie Leśnej. *Dz. U.* 2003 Nr 11, poz. 123 z późn. zm.) [in Polish].
- Seiwert, L. J. (1998). *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu.* Warszawa: AW Placet.
- Stoner, J. A., Freeman, R.E., Gillert, D. R. (2011). *Kierowanie.* Warszawa: PWE.
- Sudoł, S. (2016). *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa [Management as a Science Discipline].* Przegląd Organizacji, 4, 4–11 [in Polish]. <https://doi.org/10.33141/po.2016.04.01>
- Ustawa o lasach (1991). *Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 16 czerwca 2021 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o lasach.* *Dz. U.* z 2021 r. poz. 1275 z późn. zm.
- Walkowiak, R. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność.* Toruń: Dom Organizatora [in Polish].
- Wierzbiński, J., Kuźmińska, A. O., Król, G. (2014). *Konsekwencje wyboru typu skali odpowiedzi w badaniach ankietowych [Consequences of Using Different Types of Rating Scales].* *Problemy Zarządzania*, 12, 1(45), 113–136 [in Polish]. <https://doi.org/10.7172/1644-9584.45.8>
- Zalewska-Turzyńska, M. (2012). *Od biurokracji do nowego zarządzania publicznego [From Bureaucracy to New Public Management].* *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 270, 359–369 [in Polish]. DOI: <http://hdl.handle.net/11089/2048>

## CHARACTERIZATION OF THE FORESTER'S POSITION IN THE STATE FORESTS BASED ON SELECTED FOREST DISTRICTS – A PILOT STUDY

### ABSTRACT

The volume and scope of tasks performed at the forester's position result from natural and geographical conditions, or the seasonality of work. The aim of the study was to provide a description of the forester's position in the State Forests in terms of responsibilities and tasks performed, work time organization and perceived job satisfaction. Based on a pilot survey (38 questions) conducted among 21 foresters from two forest districts, a description of this managerial position was made. In the opinion surveys concerning this position a five-point Likert scale was used, while the other questions were open-ended and closed-ended. The study showed that for 62% of the surveyed employees the job of a forester is a challenge. Considerable bureaucratic burden was observed, which may result from excessive procedures, legal regulations or the organizational structure of the surveyed companies. Solutions should be introduced to improve the organization of work time at the forester's position. A beneficial solution may be provided e.g. by the implementation of greater digitalization at the forester's position. The surveyed people who confirmed feeling satisfied with their position were mainly people with longer work experience ranging from 21 to 30 years and more. As a result of excessive workload, the commitment to work and job satisfaction of foresters may decrease.

**Keywords:** competences, forest district, forester's position

