



Zarządzanie zasobami ludzkimi w leśnictwie jako czynnik przewagi konkurencyjnej

Kołobrzeg 9-11.10.2019 r.



Dr inż. Arkadiusz Gruchała
SGGW w Warszawie
Wydział Leśny / Instytut Nauk Leśnych
Zakład Ekonomiki Leśnictwa



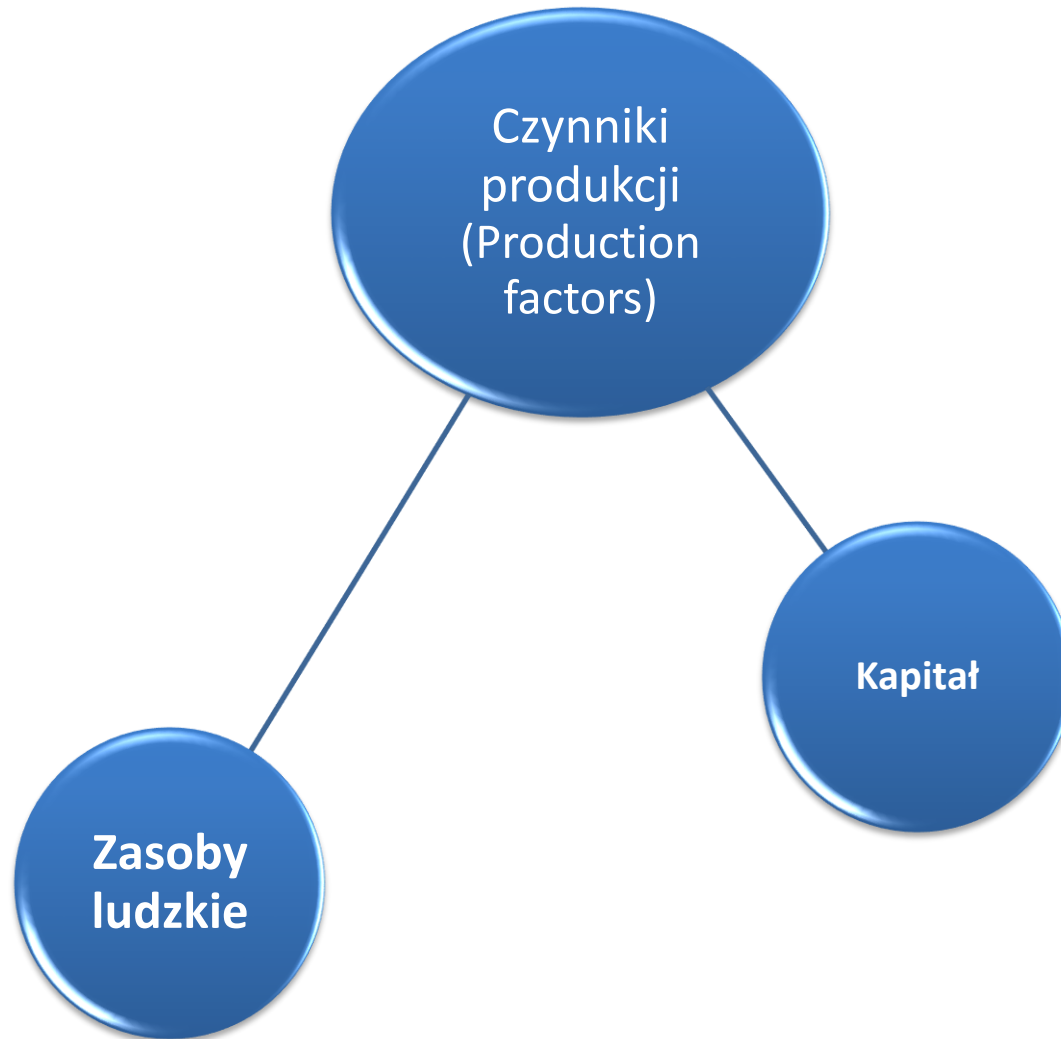
Assist. prof. dr Walaa Jawdat Ali
Koya University (Iraq)
Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Administration and Economy

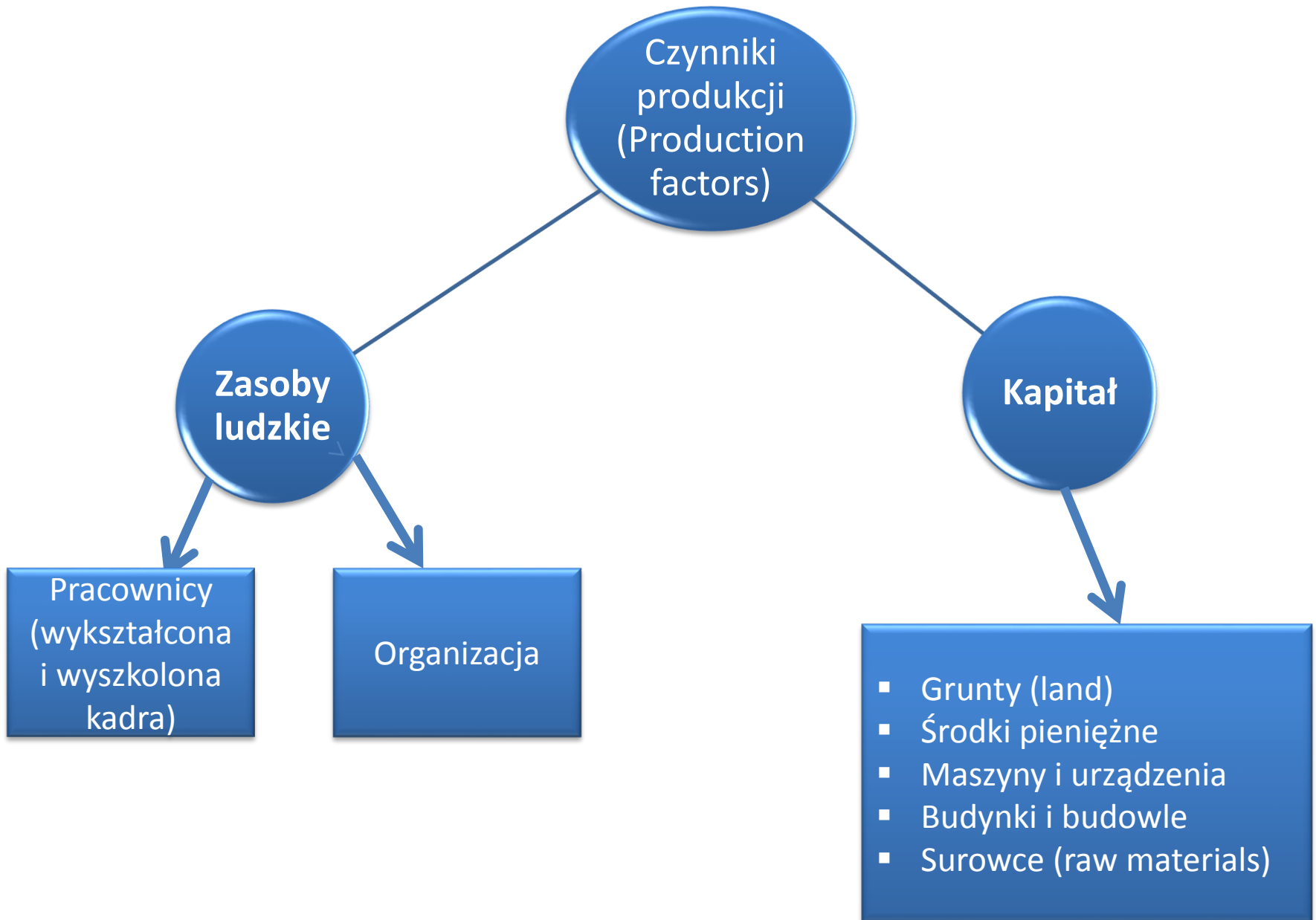


Trochę teorii, tytułem wstępu...

„Nigdy nie inwestuję w produkty ani w technologie. Inwestuję tylko w ludzi”

G. Doriot





Cykl zorganizowanego działania

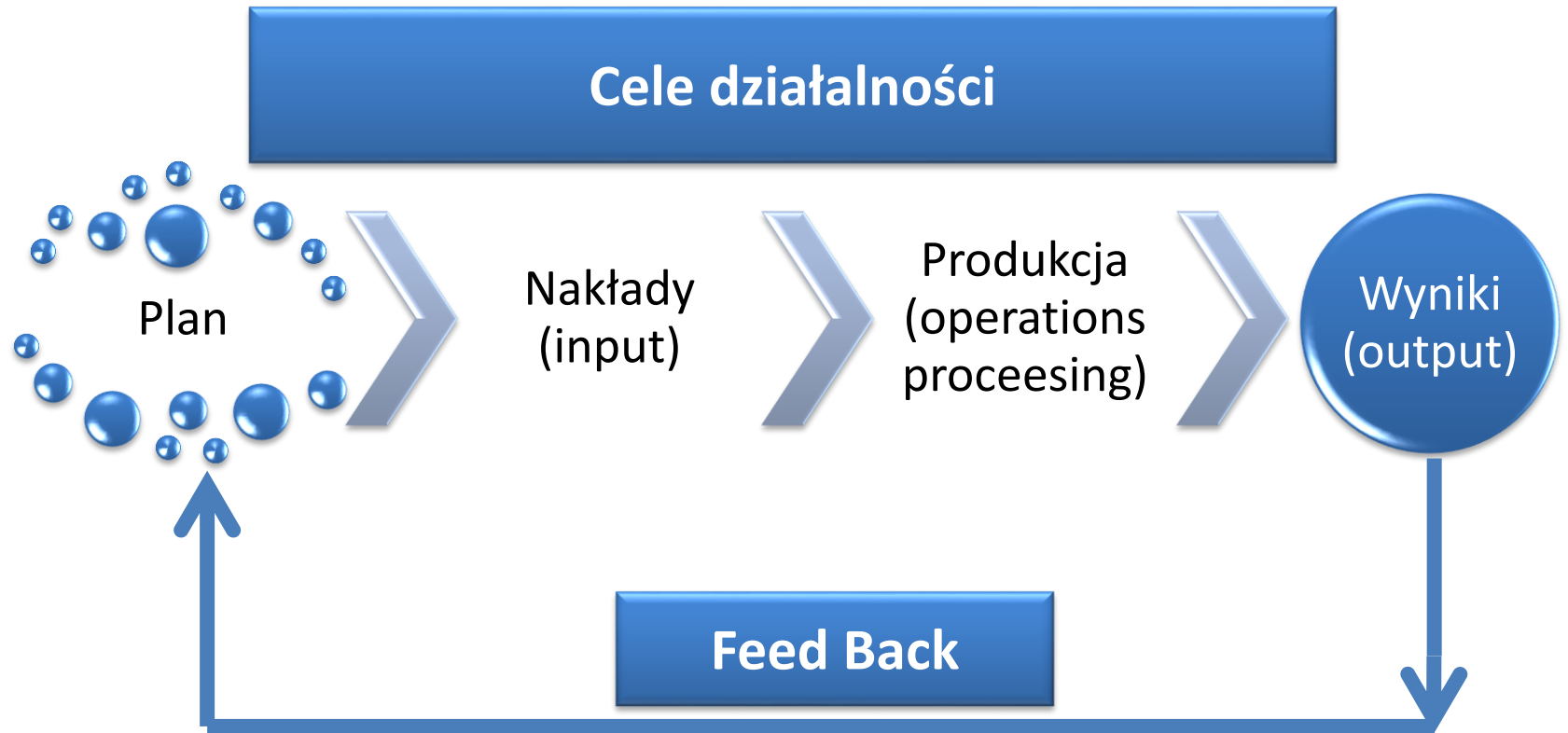
Planowanie
(plan działalności)

Organizacja pracy

Kierowanie

Kontrola







A zatem... teza czy hipoteza?

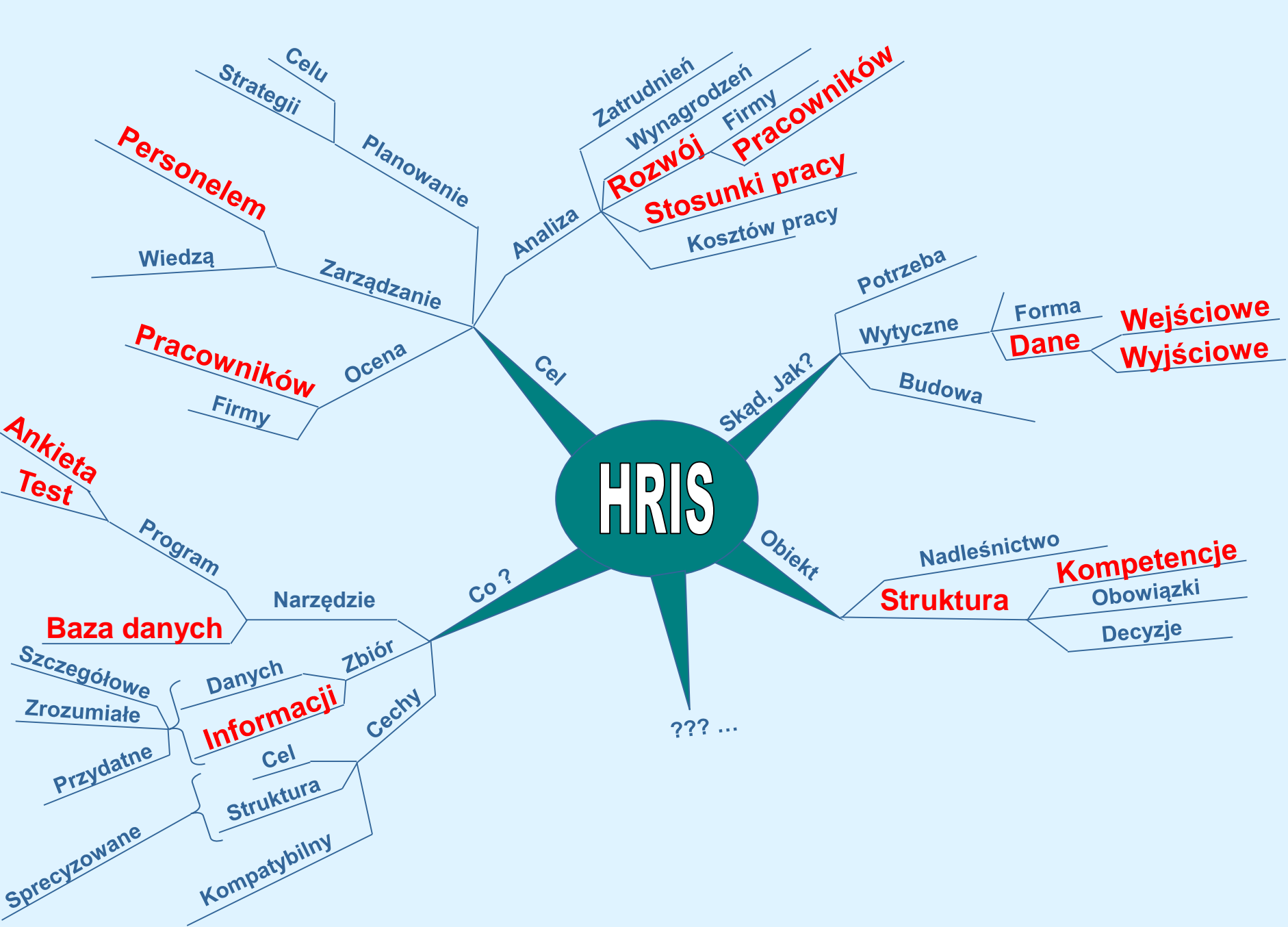
Zasoby ludzkie (kapitał ludzki) stają się współcześnie, gdy zachodzące zmiany są jedynym elementem łatwym do przewidzenia, **głównym czynnikiem** uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej oraz możliwości rozwoju

Czym jest przewaga konkurencyjna we współczesnym leśnictwie?



Co zrobić, by organizacja była efektywna i trwale konkurencyjna?

Jednym z najskuteczniejszych rozwiązań jest HRIS (SIP)



HRIS

Cel

Skąd, Jak?

Obiekt

Co?

Planowanie

Zarządzanie

Ocena

Celu
Strategii

Wiedzą

Pracowników
Firmy

Analiza

Zatrudnień
Wynagrodzeń

Rozwój
Stosunki pracy
Kosztów pracy

Firmy

Potrzeba

Wytyczne

Forma
Dane

Wejściowe
Wyjściowe

Budowa

Nadleśnictwo

Struktura

Kompetencje
Obowiązki
Decyzje

Program

Narzędzie

Ankieta
Test

Baza danych

Szczegółowe
Zrozumiałe

Przydatne

Sprecyzowane

Danych

Zbiór

Cechy

Informacji

Cel

Struktura

Kompatybilny

??? ...



Czy i jakie gromadzimy informacje? Czy robimy to systemowo?

Projekt: Określenie wymagań programowych uniwersyteckich studiów leśnych uwzględniających potrzeby prowadzenia leśnictwa XXI wieku (pracownicy LP)

Zakres wiedzy	Nie mam braków [%]	Pracownicy LP_ skala ocen [%]	
		1 – potrzebuję najmniej	5 – potrzebuję najbardziej
Systemy inf.	5,7	2,8	49,0
Urządzenie lasy	6,7	5,4	35,1
Ochrona przyrody	7,4	5,8	36,6
Hodowla lasu	7,5	6,3	53,0
Ekologia	7,5	8,8	26,1
Ekonomia leśnictwa	7,5	12,3	19,8
Użytkowanie lasu	7,6	7,0	39,8
Ochrona lasu	7,9	6,8	40,7
GIS	7,9	10,0	30,1
Zarządzania gosp. leśnym	7,9	8,0	28,5
Produkcyjność lasu	8,2	9,5	20,8
Botanika	8,7	12,0	25,4
Geomatyka	9,0	15,3	22,7
Łowiectwo	9,4	21,1	16,2



Czy i jakie gromadzimy informacje?_cd

Czy robimy to systemowo?_cd

Projekt: Określenie wymagań programowych uniwersyteckich studiów leśnych uwzględniających potrzeby prowadzenia leśnictwa XXI wieku (pracownicy LP)

Zakres wiedzy	Pracownicy LP [%]					
	Nie mam braków	poziom oceny				
		1 – potrzebuję najmniej	2	3	4	5 – potrzebuję najbardziej
1	2	3	4	5	6	7
Matematyka	5,6	13,2	14,4	25,6	27,2	19,5
Chemia	9,4	49,6	25,1	17,0	6,4	1,8
Fizyka	9,3	44,9	26,0	18,5	8,4	2,2
Socjologia	7,7	23,9	21,2	25,8	20,4	8,8
Pedagogika	7,9	21,7	19,0	25,9	22,2	11,2
Psychologia	5,1	11,7	12,7	23,3	28,3	24,0
Inne	-	3,0	2,1	13,7	26,1	55,0



Czy i jakie gromadzimy informacje?_cd Czy robimy to systemowo?_cd

Projekt: Określenie wymagań programowych uniwersyteckich studiów leśnych uwzględniających potrzeby prowadzenia leśnictwa XXI wieku (pracownicy LP)

Przyczyny braków wiedzy	Pracownicy LP [%]
Typ ukończonej szkoły średniej	9,7
Ukończony kierunek studiów	5,9
Poziom ukończonych studiów – I	4,7
Poziom ukończonych studiów – II	4,4
Sposób przekazywania wiedzy na studiach	93,9
Zbyt mała ilość zajęć praktycznych	55,3
Poziom mojego osobistego zainteresowania zagadnieniami	14,9

Uzupełnianie kompetencji – widzę potrzebę	Pracownicy LP [%]	
	Tak	Nie
Studia – nowy kierunek	65,8	34,2
Studia podyplomowe		
Kursy i szkolenia		
Samokształcenie	41,6	58,4



Informacja i brak informacji...

regulamin organizacyjny

ZALĄCZNIK NR 1
DO ZARZĄDZENIA NR 27/2017.
Z DNIA 17.11.2017 R.
NADLEŚNICZEGO NADLEŚNICTWA

ZN. SPR.

REGULAMIN ORGANIZACYJNY NADLEŚNICTWA

REGIONALNA DYREKCJA
LASÓW PAŃSTWOWYCH W

SPIS TREŚCI

I	POSTANOWIENIA OGÓLNE.....	3
II	STRUKTURA ORGANIZACYJNA NADLEŚNICTWA	4
III	ZASADY FUNKCJONOWANIA NADLEŚNICTWA	8
IV	ZADANA STANOWISK PRACY I KOMÓREK ORGANIZACYJNYCH NADLEŚNICTWA	10
V	POSTANOWIENIA KOŃCOWE.....	55



Informacja i brak informacji...

regulamin organizacyjny_cd

IV ZADANIA STANOWISK PRACY I KOMÓREK ORGANIZACYJNYCH NADLEŚNICTWA

§ 16

Nadleśniczy – N

1. Samodzielnie prowadzi gospodarkę leśną na podstawie planu urządzania lasu oraz odpowiada za stan lasu w szczególności:
 - reprezentuje Skarb Państwa w stosunkach cywilno - prawnych w zakresie swego działania,
 - Uczestniczy w opracowywaniu planu urządzania lasu,
 - Dokonuje bieżącej oceny stanu lasu Nadleśnictwa i podejmuje działania zmierzające do ich ochrony oraz prawidłowego zagospodarowania,
 - Występuje w szczególnych przypadkach do Dyrektora Regionalnego Dyrekcji Lasów Państwowych o dokonanie zmian w planie urządzania lasu,
 - Opracowuje plany gospodarczo – finansowe i odpowiada za ich właściwą realizację,
 - Realizuje sprzedaż drewna oraz innych produktów i usług,
 - Organizuje działania w zakresie ochrony mienia i zwalczania szkodnictwa leśnego,

§ 17

Zastępca Nadleśniczego - ZN

Zastępca Nadleśniczego odpowiada za całokształt sfery produkcyjnej w Nadleśnictwie, kieruje działem gospodarki leśnej i pracą leśniczych oraz wykonuje zadania związane z ochroną i zwalczaniem szkodnictwa leśnego korzystając z uprawnień określonych w Ustawie o lasach, pełni rolę rzecznika prasowego.

1. Do głównych zadań i kompetencji Zastępcy Nadleśniczego należą.

- Kierowanie działem Gospodarki Leśnej i leśnictwami .
- Zastępuje Nadleśniczego w czasie jego nieobecności w zakresie określonym przez Nadleśniczego. W przypadku długotrwałej absencji Nadleśniczego np. długotrwała choroba zakres zastępstwa obejmuje całość kompetencji i odpowiedzialności Nadleśniczego .
- Jest bezpośrednim przełożonym pracowników działu Gospodarki Leśnej i leśniczych, ustala im zakresy czynności, które zatwierdza Nadleśniczy.

- Organizuje i uczestniczy w pracach polegających na uznaniu odnowień naturalnych, oceny zalesień, odnowień i poprawek, wykonanych zabiegów pielęgnacyjnych.

- Organizuje i nadzoruje całość spraw z zakresu zagospodarowania turystycznego lasów .
- Uczestniczy w realizacji zadań z zakresu edukacji leśnej, oraz nadzoruje jej prowadzenie, współdziała ze szkołami i instytucjami edukacyjnymi oraz mediami .



Informacja i brak informacji...

regulamin organizacyjny_cd

4. Do zakresu zadań leśniczego – L należy

- Leśniczy ma obowiązek organizacyjnego przygotowania oraz terminowego wykonania wszystkich czynności techniczno – gospodarczych, ochronnych i administracyjnych na terenie

- Sporządzanie projektów planów gospodarczych (hodowli i użytkowania lasu, ochrony lasu itp.) oraz wnioskowanie w sprawach remontów budynków, dróg i melioracji itp.
- Wyznaczanie cięć i organizowanie wykonawstwa w zakresie użytkowania głównego i ubocznego,
- Dokonywanie zgodnie z obowiązującymi normami manipulacji, klasyfikacji i odbioru drewna oraz innych produktów leśnych z terenu leśnictwa oraz nadzór nad stanem drewna ściętego, wyrobionego i odebranego, właściwe rotacje surowca drzewnego, a także z upoważnienia nadleśniczego, prowadzenie sprzedaży drewna i użytków ubocznych,
- Zapewnienie instruktażu i nadzoru nad przebiegiem prac i należyтым wykonaniem obowiązków przez podległych mu pracowników, a zwłaszcza właściwej jakości i terminowego wykonawstwa robót oraz przestrzegania zasad organizacji, bezpieczeństwa i higieny pracy według obowiązujących instrukcji technicznych i technologicznych,
- Dopilnowanie i egzekwowanie stosowania przez podległych pracowników środków ochrony osobistej zgodnie z przeznaczeniem, przygotowanie i prowadzenie robót, w sposób zabezpieczający przed wypadkami przy pracy oraz schorzeniami, wywołanymi warunkami środowiska pracy,
- Prowadzenie ewidencji czasu pracy, absencji i przerw w pracy podległych pracowników oraz sporządzanie dokumentacji pracy i dokumentacji przychodowo – rozchodowej wg obowiązujących zasad i przepisów w tym zakresie,
- Dokonywanie oceny podległych pracowników oraz przekładanie propozycji ich zaszeregowania, awansowania, wyróżniania i karania,



Informacja i brak informacji...

instrukcja służbowa

§ 12

1. Do obowiązków leśniczego należy w szczególności:

- a) ochrona granic leśnictwa, znaków granicznych i geodezyjnych, tablic ostrzegawczych i informacyjnych oraz ochrona lasu przed szkodnictwem,
- b) ciągła obserwacja, zbieranie i kompletowanie materiałów niezbędnych do opracowania prognoz zagrożenia drzewostanów przez czynniki bio- i abiotyczne, terminowe zwalczanie i zapobieganie szkodom przez nie wyrządzanym, otaczanie opieką pożytecznych organizmów oraz stała troska o poprawę stanu sanitarnego drzewostanów,
- c) ciągła obserwacja stanu lasu oraz realizacja wynikających z niego potrzeb hodowlanych,
- d) prowadzenie gospodarki łowieckiej w zakresie ustalonym przez nadleśniczego oraz wynikającym z charakteru obwodu łowieckiego (wydzierżawiany lub pozostający pod zarządem nadleśnictwa),
- e) sporządzanie projektów planów gospodarczych (hodowli lasu, ochrony lasu, remontów budynków, dróg i melioracji itp.)
- f) sporządzanie szacunków brakarskich, organizowanie i wyznaczanie cięć, oraz, użytkowania ubocznego a także likwidacja skutków klęsk żywiołowych,
- g) dokonywanie zgodnie z obowiązującymi normami manipulacji, klasyfikacji i odbioru drewna oraz innych produktów leśnych, organizowanie zrywki, wydawanie drewna i innych produktów leśnych z terenu leśnictwa oraz nadzór nad stanem drewna ściętego, wyrobionego i odebranego, a także z upoważnienia nadleśniczego, prowadzenie sprzedaży drewna i użytków ubocznych,
- h) zapewnienie instruktażu i nadzoru nad przebiegiem prac i należyтым wykonywaniem obowiązków przez podległych mu pracowników, a zwłaszcza właściwej jakości i terminowego wykonawstwa robót oraz przestrzegania zasad organizacji, bezpieczeństwa i higieny pracy według obowiązujących instrukcji technicznych i technologicznych,
- i) dopilnowywania stosowania przez podległych pracowników środków ochrony osobistej zgodnie z przeznaczeniem. Przygotowanie i prowadzenie robót, w sposób zabezpieczający przed wypadkami przy pracy oraz schorzeniami, wywołanymi warunkami środowiska pracy,



Profile stanowiskowe a HRIS

Projekt: Profile stanowiskowe kadry kierowniczej LP

Profil stanowiskowy – określenie wymagań dla kadry pracowniczej, główne narzędzie HRIS

Profil stanowiskowy – elementy (wskaźniki) charakteryzowane przez kilka, kilkanaście lub kilkadziesiąt pytań kwestionariuszowych:

1. Opis stanowiska (m in. regulacje prawne i wyobrażenia pracowników),
2. Wymagania wobec pracowników – zasoby osobiste człowieka,
 - a. kompetencje, kwalifikacje, umiejętności,
 - b. okoliczności osobiste,
 - c. zasoby psychologiczne,
 - d. warunki i okoliczności zewnętrzne.

Profil stanowiskowy – ilustracja: najczęściej graficzna (wykres radialny) przedstawiająca wyniki dla wskaźników w przyjętej skali ocen.



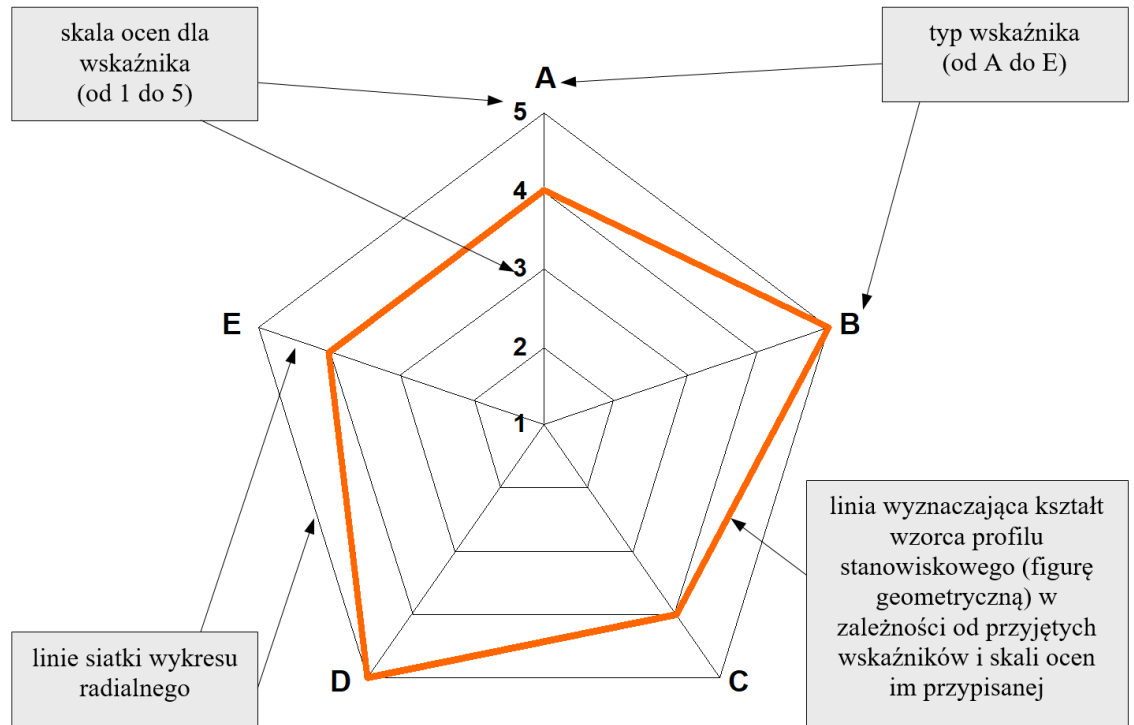
Profile stanowiskowe a HRIS_cd

Wskaźniki:

- A – okoliczności osobiste
- B – zasoby psychologiczne
- C – opis stanowiska
- D – okoliczności zewnętrzne
- E – kompetencje, kwalifikacje, umiejętności

Skala ocen:

- 1 – nie
- 2 – raczej nie
- 3 – trudno powiedzieć
- 4 – raczej tak
- 5 – tak



Przykład 1. Profil stanowiska leśniczego według zastępcy nadleśniczego - ujęcie modelowe



Profile stanowiskowe – wskaźniki

Okoliczności osobiste (A):

- wiek i płeć,
- sytuacja rodzinna – życiowa,
- cechy fizyczne – wygląd, stan zdrowia,
- związki społeczne z otoczeniem,
- zainteresowania.

Zasoby psychologiczne (B):

- motywacja (cele, wartości),
- wiara w siebie – asertywność,
- umiejętności społeczne,
- samokrytycyzm, realizm,
- wytrwałość, łatwość działania,
- zdolności twórcze kreatywność,
- mała reaktywność, odporność na stres.

Okoliczności zewnętrzne (D):

- jasne precyzowanie celu funkcjonowania organizacji i stanowiska,
- precyzyjnie wyznaczona droga awansu zawodowego,
- samodzielność działania,
- narzędzia motywacji.

Opis stanowiska (C):

- zakres obowiązków i odpowiedzialności,
- charakterystyka funkcjonowania.

Kompetencje, kwalifikacje, umiejętności (E):

- ogólny poziom wykształcenia (typ i rodzaj),
- szczególny poziom wiedzy fachowej, specjalistycznej (typ i rodzaj),
- doświadczenie (dziedzina),
- wzorce i modele rodzinne, środowiskowe, kulturowe (istnienie możliwości obserwowania i uczenia się danej działalności).



Profile stanowiskowe – wskaźnik okoliczności osobiste – stanowisko N

Pytania kwestionariuszowe (dla wskaźnika A):

- A1: Wiek stanowić powinien jedno z wymagań rekrutacyjnych i dotyczących awansu?
- A2: Płeć stanowić powinna jeden z czynników rekrutacyjnych i dotyczących awansu?
- A3: Sytuacja rodzinna (np. stan cywilny, liczba dzieci itp.) to jeden z czynników decydujących o powodzeniu w pracy?
- A4: Wygląd zewnętrzny stanowić powinien jeden z czynników rekrutacyjnych?
- A5: Stan zdrowia (sprawność fizyczna i psychiczna) stanowić powinien jeden z czynników rekrutacyjnych/oceny pracy?
- A6: Poczucie więzi z otoczeniem, wsparcia społecznego jest cechą przydatną w pracy?
- A7: Zainteresowania związane z dziedziną pracy wpływają na jej wyższą efektywność?
- A8: Praca na tym stanowisku wymaga ciągłego poszerzania wiedzy z wielu dziedzin.



Profile stanowiskowe a ścieżka kariery

	kierunek ścieżki	bezpośrednio poprzedzające stanowisko	wykształcenie	kształcenie ustawiczne	doświadczenie staż pracy (min) kierunkowy	miejsce realizacji stażu min %
nadleśniczy	↑	zastępca nadleśniczego	TL+I° L	SPD+SUL	S(L)8	jednostki LP
			TL+I° L+ II° L	SPD	S(L)5	jednostki LP
			LO+I° L+ II° L	SPD	S(L)6	jednostki LP
	↓	inżynier nadzoru				
		główny księgowy leśniczy				
		D RDLP				
		ZD RDLP				
		N RDLP				
		DG LP				
ZDG LP						
NDG LP						



Podsumowanie

- w LP brak jest systemowej regulacji (systemu) umożliwiającej gromadzenie informacji personalnych dostarczających precyzyjnych danych o **kompetencjach** pracownika i możliwości ich wykorzystania w realizacji zadań, szczególnie w kontekście nadchodzących zmian.

- każda jednostka LP powinna mieć HRIS przy czym powinien być on dla niej **dedykowany**. Pozwoli to na wzrost efektywności funkcjonowania jednostki dla wszystkich 4 funkcji zarządzania.

- budowa HRIS musi się odbywać w „**kooperacji**” z instytucjami kształcenia.



Dziękujemy za uwagę



*Assist. prof. dr Walaa Jawdat Ali
Koya University (Iraq)
Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Administration and Economy
Mail: walaa.jawdat@koyauniversity.org*



*Assist. prof. dr Walaa Jawdat Ali
Cihan University (Iraq) – lecturer*



*Dr inż. Arkadiusz Gruchała
SGGW w Warszawie
Wydział Leśny / Instytut Nauk Leśnych
Zakład Ekonomiki Leśnictwa
Mail: arkadoiusz.gruchala@wl.sggw.pl*