

Dr hab. Janusz Kocel
Profesor nadzwyczajny
w Zakładzie Zarządzania Zasobami Leśnymi
Instytutu Badawczego Leśnictwa w Sękocinie Starym

Sękocin Stary, 16.01.2017 r.

Recenzja
rozprawy doktorskiej mgr inż. Marii Gronicz
pt. **„Kształtowanie kariery osób obejmujących stanowiska kierownicze w
nadleśnictwach Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Katowicach”**
wykonanej pod kierunkiem naukowym prof. dr. hab. Ryszarda Borowieckiego
oraz promotora pomocniczego dr. inż. Marcina Piszczka

1. Wstęp

Zrównoważona gospodarka leśna wymaga sprawnej, dobrze zarządzanej, wykorzystującej nowoczesne metody i narzędzia oraz efektywnej ekonomicznie organizacji gospodarczej jaką są Lasy Państwowe (LP). Jednym z istotnych i zawsze aktualnych problemów każdej organizacji, w tym również LP, jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga stałej identyfikacji potrzeb, planowania rozwoju i systematycznego monitorowania kompetencji pracowników, gdyż kompetencje te powinny być systematycznie rozwijane a pracownicy motywowani do realizacji celów organizacji.

Potrzebę przebudowania procesów i struktur zarządzania zasobami ludzkimi w Lasach Państwowych uwzględniono w „Strategii Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe na lata 2014–2030”. Szczytne cele postawione w Strategii obejmują realizację m.in. takich zamierzeń, jak: określenie ścieżek awansu, rozwijanie kadry rezerwowej, zaprojektowanie i wdrożenie systemu okresowej oceny osiągnięć i rozwoju pracowników, czy też rekrutowanie i awansowanie pracowników na podstawie jasnych kryteriów. Jednak zapisy strategii, bez ich konsekwentnego wdrożenia do praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Lasach Państwowych, mogą stać się jedynie martwymi zapisami niemającymi wiele wspólnego z codzienną praktyką stosowaną przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych w tej organizacji.

W literaturze leśnej jest niewiele prac z zakresu badania zasobów ludzkich. Prace A. Gembarzewskiego czy A. Klocka z lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku odnoszące się do zupełnie odmiennych realiów gospodarczych mają obecnie wyłącznie znaczenie historyczne. Jedynie prace A. Gruchały powstałe na podstawie badań ankietowych kadry kierowniczej nadleśnictw Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych (RDLP) w Olsztynie należy zakwalifikować jako ważne z punktu widzenia omawianego problemu i w pełni aktualne.

Stąd podjęcie przez mgr inż. Marię Gronicz badań dotyczących problematyki zarządzania zasobami ludzkimi na przykładzie kadry kierowniczej nadleśnictw RDLP w Katowicach należy uznać za w pełni uzasadnione i niezwykle cenne.

2. Charakterystyka pracy

W recenzowanej rozprawie doktorskiej opisano wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w listopadzie i grudniu 2012 r. wśród kadry kierowniczej nadleśnictw Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Katowicach, które posłużyły Doktorantce do sformułowania kierunków doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w Lasach Państwowych.

Przedmiotowa rozprawa doktorska jest oryginalnym opracowaniem liczącym 194 strony tekstu, 54 tabele i 24 ryciny oraz aneks i załącznik. Najwięcej miejsca Doktorantka poświęca rozwiązaniu postawionego w pracy problemu. Rozdziały: „Wstęp, cel pracy i hipotezy badawcze”, „Metodyka i charakterystyka obiektu badań”, „Wyniki badań nad karierą i rozwojem zawodowym osób pełniących wyższe funkcje kierownicze w nadleśnictwach Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Katowicach” oraz „Dyskusja” zajmują łącznie 69% pracy, zaś rozdziały tworzące przegląd literatury, tj. „Kariera i rozwój zawodowy kierowników w teorii zarządzania zasobami ludzkimi” i „Zarządzanie personalne w gospodarstwie leśnym – przegląd badań oraz regulacji prawnych”, a także „Podsumowanie i wnioski” łącznie stanowią 31%. Struktura pracy nie budzi zastrzeżeń a przyjęty przez Doktorantkę podział treści i proporcje między głównymi rozdziałami są dostosowane do charakteru pracy i równocześnie spełniają wymogi stawiane pracom promocyjnym.

W rozdziale (bez numeru rozdziału) „Wstęp, cel pracy i hipotezy badawcze” (10 stron) Doktorantka krótko wprowadza w problematykę zarządzania zasobami ludzkimi oraz uzasadnia wybór tematu badawczego. W rozdziale tym argumentuje również wybór obiektu badań – RDLP w Katowicach. Doktorantka za cel niniejszej dysertacji przyjęła określenie najbardziej prawdopodobnych dróg awansu zawodowego na stanowiska kierownicze w nadleśnictwach RDLP w Katowicach oraz poznanie wybranych aspektów rozwoju zawodowego pracowników, niezbędnych i deklarowanych kompetencji na określonym stanowisku. Ponadto przyjęła 4 cele badań w odniesieniu do których sformułowała 7 hipotez, a także określiła 4 cele dodatkowe a do nich 3 hipotezy (bez sformułowanej hipotezy dla celu ostatniego).

W rozdziale „Kariera i rozwój zawodowy kierowników w teorii zarządzania zasobami ludzkimi” liczącym 28 stron i podzielonym na trzy podrozdziały mgr inż. Maria Gronicz

przedstawiła definicje kariery zawodowej i jej rozwoju, a także poglądy autorów na zagadnienia istotne z punktu widzenia pracy, jak: zarządzanie karierą, jej planowanie oraz analiza ścieżek kariery. Ponadto Autorka zaznacza w omawianym rozdziale z problematyką funkcji zarządzania, ról kierowniczych i kompetencji niezbędnych w pracy menedżera. Rozdział ten ma charakter wyłącznie teoretyczny.

Kolejny rozdział „Zarządzanie personalne w gospodarstwie leśnym – przegląd badań oraz regulacji prawnych” (19 stron) Doktorantka poświęca chronologicznemu omówieniu publikacji przedstawiających zagadnienia zarządzania i organizacji pracy w gospodarstwie leśnym. Należy podzielić opinię Autorki dysertacji, że lista publikacji z tego zakresu jest niewielka i nie wyczerpuje istoty zagadnienia. Uzupełnieniem tej części pracy jest prezentacja dokumentów regulujących politykę kadrową w Lasach Państwowych i w RDLP w Katowicach.

Charakterystykę obiektu badań oraz konstrukcję narzędzi badawczych i zastosowaną metodykę badań przedstawiła mgr inż. Maria Gronicz w rozdziale „Metodyka i charakterystyka obiektu badań”, liczącym 14 stron. Tu też przedstawiła problemy metodyczne, jakie napotkała przy szeregowaniu stanowisk w PGLLP od najwyższego do najniższego. Zostały one później wykorzystane do analizy ścieżek kariery i obliczenia prawdopodobieństwa przejścia pomiędzy poszczególnymi stanowiskami.

Najobszerniejszą część rozprawy stanowi rozdział zatytułowany „Wyniki badań nad karierą i rozwojem zawodowym osób pełniących wyższe funkcje kierownicze w nadleśnictwach Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Katowicach” rozpoczynający się od szczegółowej charakterystyki kadry kierowniczej nadleśnictw (nadleśniczego, zastępcy nadleśniczego, głównego księgowego, inżyniera nadzoru i sekretarza) RDLP w Katowicach. Charakterystyki kadry kierowniczej dokonano pod względem wieku, płci, stażu pracy, czasu pracy niezbędnego do osiągnięcia aktualnego stanowiska, stopnia służbowego oraz wykształcenia. W dalszej kolejności wyniki badań ankietowych przedstawiają odpowiedzi respondentów nt. procesu szkolenia i rozwoju zawodowego oraz ocenę przydatności formalnych metod rozwoju zawodowego, na które zostali delegowani przez pracodawcę. Na tej podstawie Doktorantka określiła najbardziej cenione przez pracowników metody podnoszenia kwalifikacji oraz dokonała identyfikacji słabych stron formalnego rozwoju zawodowego inicjowanego przez pracodawcę. Interesującym materiałem przedstawionym w omawianym rozdziale są subiektywne odczucia respondentów piastujących kierownicze stanowiska w nadleśnictwach dotyczące pewności ich zatrudnienia, a także stopień świadomości co do zaplanowanej dla nich ścieżki awansu oraz deklarowana chęć rozwoju zawodowego i osobistego respondentów. Doktorantka przedstawiła tu również ważny przy

tworzeniu opisów stanowisk pracy materiał empiryczny dotyczący najważniejszych zadań realizowanych w pracy (w opinii ankietowanej kadry kierowniczej), kompetencji niezbędnych w ich realizacji oraz przyczyn ewentualnych trudności. Przedstawione w tym rozdziale wyniki badań respondentów w zakresie identyfikacji potrzeb szkoleniowych oraz motywacji pracowników podejmujących doskonalenie zawodowe mogą być pomocne w rozpoznaniu i analizie potrzeb szkoleniowych poszczególnych grup pracowniczych oraz w ustaleniu i wyborze optymalnej metody szkolenia, a co za tym idzie podnoszeniu skuteczności szkoleń. Ten obszerny rozdział kończy analiza ścieżek kariery badanych respondentów i określenie najbardziej prawdopodobnych dróg awansu zawodowego kadry kierowniczej nadleśnictw RDLP w Katowicach oraz określenie kompetencji rozwijanych na przestrzeni drogi zawodowej. Należy mieć jednak świadomość, że ta analiza karier i najbardziej prawdopodobnych dróg awansu odnosi się jedynie do kadry kierowniczej nadleśnictw RDLP w Katowicach i sytuacji jak miała miejsce w chwili przeprowadzenia przez Doktorantkę badań ankietowych (tj. 2012 r.). Nie należałoby jednak uzyskanych wyników przenosić na inne regionalne dyrekcje LP, gdyż tam sytuacja może być zgoła odmienna.

Na uwagę zasługuje dobrze opracowany i stosunkowo długi, bo liczący 20 stron, rozdział „Dyskusja”, w którym Autorka wyczerpująco komentuje uzyskane wyniki w kontekście literatury przedmiotu i podkreśla szerokie możliwości zastosowania wyników Jej pracy w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w Lasach Państwowych.

W rozdziale „Podsumowanie i wnioski” (7 stron) Doktorantka zdecydowanie ustosunkowuje się do weryfikacji hipotezy pierwszej. Nie odnosi się wyraźnie do potwierdzenia lub sfalsyfikowania pozostałych hipotez. Chociaż w rozdziale tym zamieszcza obszerne omówienie, jednak trudno czytelnikowi zorientować się jakiej hipotezy to może dotyczyć. Ponadto, zdaniem recenzenta zabrakło w omawianym rozdziale wypunktowanych wniosków.

W rozdziale „Bibliografia”, który to rozdział znalazł się na końcu rozprawy doktorskiej, zamieszczono spis literatury liczący 122 pozycje, w tym 5 pozycji obcojęzycznych.

Duże znaczenie w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w PGLLP może mieć zamieszczony w rozprawie „Aneks”. Doktorantka przedstawiła w nim propozycje opisu stanowisk pracy nadleśniczego, zastępcy nadleśniczego, inżyniera nadzoru, głównego księgowego i sekretarza.

3. Uwagi merytoryczne

1. Zdaniem recenzenta należałoby rozdział „Wstęp, cel pracy i hipotezy badawcze” rozdzielić na dwa rozdziały „Wstęp” i „Cel pracy i hipotezy badawcze”, nadając im odpowiednią numerację. Obecnie nie zostały one ponumerowane.

2. W drugim akapicie (str. 8) użyto terminu „przedsiębiorstwo”, omawiając cele w zakresie rozwoju zasobów ludzkich określone w strategii PGLLP. Natomiast Lasy Państwowe nie są przedsiębiorstwem lecz jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej.

3. Wątpliwości budzi czwarta w kolejności hipoteza (str. 12.), gdyż przedstawione w niej domeny dla nadleśniczych, zastępców nadleśniczych i inżynierów nadzoru wynikają z obowiązujących aktualnie w PGLLP ramowych zakresów obowiązków dla tych stanowisk i są ich potwierdzeniem. W hipotezie tej zabrakło domen dla głównych księgowych i sekretarzy. Są to przecież również stanowiska kierownicze objęte zakresem badań niniejszej dysertacji. Ponadto nie sformułowano hipotezy dla ostatniego celu (str. 14).

4. W przeglądzie literatury zabrakło rozprawy doktorskiej A. Radeckiego z 2008 r. pt. „Relacje między kwalifikacjami nadleśniczego i warunkami gospodarczymi a wynikiem działalności nadleśnictwa”, gdzie przedstawiono związki poszczególnych cech kwalifikacji nadleśniczych z wynikami osiąganymi przez nadleśnictwa oraz sposób interakcji między wpływem poszczególnych cech. Analizą objęto również zmienność kadrową na stanowiskach nadleśniczych w latach 1993–2004. Wyniki badań uzyskano na podstawie ankietyzacji wszystkich nadleśniczych w kraju.

5. Rozdział 3. zatytułowany „Metodyka i charakterystyka obiektu badań” zdaniem recenzenta należałoby rozdzielić na dwa rozdziały „Charakterystyka obiektu badań” i „Metodyka badań”. Nawet przy obecnym tytule zabrakło konsekwencji, gdyż podrozdział 3.1. ma tytuł „Charakterystyka obiektu badań”, zaś zgodnie z obecnym tytułem rozdziału powinien to być rozdział „Metodyka badań”.

6. Za nie w pełni poprawny należy uznać tytuł podrozdziału 3.2. „Metodyka, narzędzie i materiał badawczy”, gdyż należy domyślać się, że termin „narzędzie” odnosi się do zastosowanych narzędzi statystycznych wykorzystywanych w pracy. Należałoby utworzyć w tym podrozdziale podpunkty, w których jednym z nich byłby podpunkt dotyczący zastosowanych narzędzi statystycznych. Ponadto recenzent sugeruje, aby tabele 3.2, 3.3 i 3.4 wraz z ich omówieniem przenieść do rozdziału 4, gdyż są to wyniki badań.

7. Ponadto recenzent sugeruje, aby podrozdział 4.1. „Charakterystyka pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych w biurach nadleśnictw RDLP w Katowicach”

liczący 22 strony podzielić na podrozdziały: „Wiek pracowników”, „Płeć”, „Staż pracy”, „Stopień służbowy”, „Wykształcenie”. Dzięki temu podrozdział ten będzie bardziej przejrzysty i ułatwi czytelnikowi śledzenie wyników badań uzyskanych przez Autorkę. Ponadto recenzent sugeruje, aby odwołanie się do wyników badań przeprowadzonych przez W. Nowacką (pierwszy akapit, str. 81) przenieść do rozdziału „Dyskusja”.

8. Rozdział 6. „Podsumowanie i wnioski” wymaga uporządkowania. W rozdziale tym powinno znaleźć się ustosunkowanie się do przyjętych hipotez, których omówienie powinno być w rozdziale „Dyskusja”. Natomiast znalazły się w nim omówienia pasujące do rozdziału 5. „Dyskusja” (dotyczy to powołań na publikacje E. Drobkiewicza). Jest to powtórzenie. Podobnie do rozdziału 5. „Dyskusja” należałoby przenieść akapit (str. 193) dotyczący propozycji arkusza oceny okresowej.

4. Uwagi redakcyjne

Podkreślenia wymaga bardzo staranne przygotowanie rozprawy doktorskiej pod względem edycyjnym, niemniej w pracy dostrzeżono kilka nieścisłości.

Tytuł rozdziału 4. „Wyniki badań nad karierą i rozwojem zawodowym osób pełniących wyższe funkcje kierownicze w nadleśnictwach Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Katowicach” jest zbyt długi. Recenzent sugeruje, aby skrócić go do „Wyniki badań”.

Recenzent sugeruje również, aby rozdział 10. „Bibliografia” przenieść przed rozdział 7. „Aneks”. Wówczas zamieszczony po rozdziale 6. „Podsumowanie i wnioski” rozdział ten stanowiłby logiczną całość rozprawy doktorskiej.

5. Wniosek końcowy

Rozprawa doktorska mgr inż. Marii Gronicz jest wartościowym opracowaniem próbującym rozwiązać aktualne problemy zarządzania zasobami ludzkimi w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe. Ponadto wpisuje się w nurt nauk leśnych, których jednym z zadań jest merytoryczne wspieranie i ukierunkowywanie procesów zachodzących w tej organizacji. Należy wysoko ocenić przydatność przedstawionego do recenzji materiału empirycznego z zakresu polityki personalnej, zwłaszcza awansowania na stanowiska kierownicze, ponieważ należy do rzadko poruszanych problemów w literaturze. Badania przeprowadzone przez Doktorantkę oraz zaproponowane przez nią rozwiązania mają szansę wyznaczyć kierunek dalszym dociekanom naukowym zmierzającym do wypracowania sprawdzonych standardów zarządzania zasobami ludzkimi w Lasach Państwowych na rzecz przynajmniej częściowego ograniczenia praktyk powoływania na stanowiska kierownicze według pobudek pozamerytorycznych. Szczegółowe uwagi zawarte w niniejszej recenzji

dotyczyły w większości elementów edycyjnych, zaś uwagi merytoryczne wskazują na usterki, które mogą być z łatwością przez Doktorantkę usunięte.

W związku z powyższym stwierdzam, że przedłożona do recenzji rozprawa doktorska mgr inż. Marii Gronicz pt. „Kształtowanie kariery osób obejmujących stanowiska kierownicze w nadleśnictwach Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Katowicach” stanowi oryginalne rozwiązanie problemu i spełnia warunki stawiane rozprawom doktorskim w Ustawie z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2014 r. Nr 65, poz. 595, z późn. zm.). W związku z tym wnoszę o dopuszczenie Doktorantki do dalszych etapów o nadanie Jej stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk leśnych w dyscyplinie leśnictwo.

Dr hab. Janusz Kocel, prof. nadzw.