

GABRIELA ROSZYK-KOWALSKA
STANISŁAW ŁAZOWY

DOSKONALENIE PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI KANDYDATÓW ORAZ ADAPTACJI PRACOWNIKÓW NA PRZYKŁADZIE PAŃSTWOWEGO GOSPODARSTWA LEŚNEGO LASY PAŃSTWOWE

WSTĘP

Zmieniające się warunki otoczenia powodują konieczność dokonywania zmian w obszarze organizacji Lasów Państwowych, w tym polityki personalnej. Także zmiany zachodzące na świecie i w Europie mają wpływ na polskie leśnictwo. Zmiany zachodzą i będą zachodzić również w sferze popytu na określony rodzaj surowca drzewnego oraz społecznych oczekiwań co do realizacji przez Lasy Państwowe różnorodnych, pozaprodukcyjnych funkcji lasu¹.

Jako że warunki rynkowe wymuszają konieczność perspektywicznego prowadzenia działalności gospodarczej, wzrasta znaczenie nowego podejścia do kierowania pracownikami, tzn. takiego, aby jak najefektywniej wykorzystać ich możliwości z korzyścią dla organizacji. To nowe podejście skupia się na postrzeganiu ludzi jako najcenniejszego zasobu w organizacji. Konieczne jest umieszczenie zagadnień związanych z zasobami ludzkimi w organizacji na strategicznym poziomie kierowania personelem. Istotny stał się nie tylko proces rekrutacji i selekcji

Dr GABRIELA ROSZYK-KOWALSKA – Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu; adres do korespondencji: Al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań; e-mail: g.roszyk-kowalska@ue.poznan.pl; Mgr STANISŁAW ŁAZOWY – Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych w Gdańsku.

¹ T. ŻYLICZ, M. GIERGICZNY, *Wycena pozaprodukcyjnych funkcji lasu. Raport końcowy*, Warszawa 2013, s. 1-192.

pracowników do firmy, ale również etap adaptacji – po to, by jak najszybciej i najkorzystniej dla obu stron włączyć nowego pracownika do firmy².

Współcześnie od kwalifikacji i lojalności pracowników zależy sukces firmy, jej pozycja i konkurencyjność, a ludzie, ich wiedza i doświadczenie, są jej największym kapitałem. Istotne zatem jest pozyskanie kadry dopasowanej do wymogów firmy, spełniającej kryteria ze względu na charakter pracy i stanowiska. Dlatego obserwujemy tak dynamiczny rozwój specjalistycznych metod poszukiwania pracowników w procesie rekrutacji i selekcji, a także metod definiowania stanowisk kluczowych w strukturze organizacyjnej.

W tym celu potrzebna jest analiza procesu pozyskiwania pracowników także w Lasach Państwowych oraz zaprezentowanie możliwych rozwiązań pozwalających na to, aby był on bardziej efektywny. Potrzebne jest też zdiagnozowanie tych elementów procesu rekrutacji, które są obecnie na niewystarczającym poziomie i które powinny być usprawnione. Należy zatem wprowadzić oparte na kompetencjach³ zasady rekrutacji i selekcji kandydatów na kluczowe stanowiska⁴ – nadleśniczych.

Lasy Państwowe sprawują zarząd nad lasami o powierzchni 7,1 mln ha (GUS, 2015), stanowiącymi własność Skarbu Państwa. W ramach tego zarządu prowadzą gospodarkę leśną, gospodarują gruntami i innymi nieruchomościami oraz ruchomościami związanymi z gospodarką leśną, a także prowadzą ewidencję majątku Skarbu Państwa. Lasy Państwowe są państwową jednostką organizacyjną nieposiadającą osobowości prawnej i reprezentują Skarb Państwa w zakresie zarządzanego mienia.

Podstawowymi jednostkami w systemie zarządzania lasami są nadleśnictwa (430 nadleśnictw), kierowane przez nadleśniczych. Nadleśniczy, zgodnie z art. 35, ust. 1 ustawy o lasach, prowadzi samodzielnie gospodarkę leśną w nadleśnictwie na podstawie planu urządzenia lasu oraz odpowiada za stan lasu.

² M. SYPER-JĘDRZEJAK, *Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 4, nr 1, s. 506.

³ Kompetencje, czyli wiedza, umiejętności, uzdolnienia, kondycja fizyczna, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania oraz inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji, za: M. JUCHNOWICZ, B. MAZUREK-KUCHARSKA, D. TUREK, *Pomiar wybranych jakościowych cech kapitału ludzkiego*, [w:] *Pomiar kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa – perspektywy badawcze*. Warszawa 2015, s. 183.

⁴ D.D. DUBOIS., W.J. ROTHWELL, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Gliwice 2007, s. 74.

Celem opracowania uczyniono zdefiniowanie działań podejmowanych podczas planowania doboru kadr oraz prezentację źródeł rekrutacji, jakie mogą zostać wykorzystane przez przedsiębiorstwo. Przybliżono proces selekcji, jej kolejne etapy, w tym końcową ocenę kandydatów oraz ostateczną decyzję rekrutacyjną. Pracownicy właściwie wprowadzeni dłużej pozostaną w organizacji, gdyż ich kompetencje odzwierciedlają specyfikę poszczególnych stanowisk i ról⁵. Pracownicy tacy mają jasną wizję swojej roli i miejsca w firmie oraz szybciej zaczynają wносить wkład w rozwój przedsiębiorstwa⁶, dzięki dobrym praktykom rekrutacyjno-selekcyjnym, stosowanym w procesie pozyskiwania pracowników wiedzy – łączących ponadprzeciętne kompetencje merytoryczne z intelektualnymi⁷. Struktura Lasów Państwowych została ukształtowana około 90 lat temu i sprawdza się przy zarządzaniu obszarem 25% powierzchni kraju. Lasy Państwowe dostarczają na polski rynek drzewny 38 mln m³ drewna rocznie (GUS, 2015⁸), co jest podstawą funkcjonowania przemysłu drzewnego, meblarskiego, celulozowo-papierniczego i in. Obecnie są to wiodące dziedziny w polskiej gospodarce.

OCENA OBECNYCH METOD REKRUTACJI I SELEKCJI W PAŃSTWOWYM GOSPODARSTWIE LEŚNYM LASY PAŃSTWOWE

Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi jest koniecznością również w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe. Zmieniają się bowiem uwarunkowania zewnętrzne funkcjonowania gospodarstwa leśnego w Polsce, jak też w krajach europejskich. Postęp technologiczny, zwłaszcza w mechanizacji pozyskania drewna (harwestery, forwardery) oraz w gromadzeniu i przekazywaniu informacji (komputery, rejestratory, Internet itp.), powoduje, że do prowadzenia gospodarki leśnej potrzeba coraz mniej ludzi, ale za to posiadających wyższy poziom kompetencji i motywacji do pracy. Żeby nadążyć za zmianami, które dokonują się w otoczeniu leśnictwa, ale także w samym leśnictwie, Lasy Państwowe muszą doskonalic system zarządzania zasobami ludzkimi, podobnie jak to czynią

⁵ S. WHIDDETT, S. HOLLYFORTE, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków 2003, s. 210.

⁶ P. DAVIS, *Adaptacja zawodowa*. Warszawa 2003, s. 9-10.

⁷ B. Mikuła, *Nowa rzeczywistość zasobów ludzkich organizacji*, [w:] *.Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju organizacji*, red. J.S. Kardas. M. Jasińska, Warszawa 2010, s. 25-26.

⁸ *Pozyskanie drewna według form własności i sortymentów w 2014*, tab. 3(67), s. 107, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rolnictwo-lesnictwo/lesnictwo/lesnictwo-2015,1,11.html> [dostęp: 23.08.2016].

inne organizacje na europejskim rynku. Należy także jednoznacznie stwierdzić, iż zwiększa się zapotrzebowanie w polskiej gospodarce na wysoko wykwalifikowanych pracowników. Istnieje zatem konieczność odniesienia się do długofalowego inwestowania w pracowników pojmowanych jako podstawowy zasób przedsiębiorstw. Można się spodziewać, iż te tendencje będą kontynuowane w kolejnych latach⁹.

Zgodnie z zapisami Strategii Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe na lata 2014-2030¹⁰ słabą stroną organizacji w dziale „Zasoby ludzkie i system wynagradzania” jest brak zespołu konsekwentnie wdrażanych, wzajemnie powiązanych, zobiektyzowanych i systemowych rozwiązań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności:

- brakuje systemu rozwoju i szkoleń pracowników w kontekście potrzeb organizacji;

- brakuje systemu okresowych ocen pracowników, premiowania, motywowania i awansowania na podstawie jasnych kryteriów powiązanych z indywidualnymi osiągnięciami pracowników;

- system wynagrodzeń nie jest dostosowany do realizacji zadań, kompetencji i odpowiedzialności w organizacji oraz nie pełni roli motywacyjnej¹¹.

Nabór na wolne stanowiska pracy w Lasach Państwowych nie jest uregulowany przepisami prawa ani aktami wewnętrznymi, z wyjątkiem wyłaniania w drodze konkursów kandydatów na stanowiska nadleśniczych, uregulowanego zarządzeniem Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 14 marca 2012 roku¹². Zgodnie z wewnętrznymi zaleceniami jednostki Lasów Państwowych ogłaszają nabór na wolne stanowiska na swojej stronie internetowej oraz przekazują ogłoszenie do Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych (strona internetowa DGLP – zakładka Praca). W praktyce kierownicy jednostek organizacyjnych w pierwszej kolejności przeprowadzają rekrutację wewnętrzną na wyższe stanowiska (leśni-

⁹ K. SOŁKOWICZ, *Kształcenie dorosłych jako element kapitału społecznego*, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2013, t. 5(41), s. 338.

¹⁰ Zarządzenie nr 89 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 23 grudnia 2013 r. w sprawie przyjęcia Strategii Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe na lata 2014-2030 znak sprawy (ER-0110-3/2013)

¹¹ Strategia Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe na lata 2014-2030, 1.3. Analiza silnych i słabych stron PGL Lasy Państwowe w obszarach procesów i organizacji, zasobów ludzkich i systemu wynagradzania, s. 11-12.

¹² Zarządzenie nr 21 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 14 marca 2012 r. w sprawie wyłaniania w drodze konkursów kandydatów na stanowiska nadleśniczych w Lasach Państwowych znak sprawy (GK-1101-19/12).

czego, inżyniera nadzoru, pracowników biur nadleśnictw), żeby ostatecznie ogłosić nabór na zwolnione w ten sposób stanowisko niższe, np. podleśniczego.

Otwarte nabory stosuje się też najczęściej na stanowiska, na których wymagane jest wykształcenie inne niż leśne. W niektórych jednostkach organizacyjnych funkcjonują ponadto wewnętrzne uregulowania lub wytyczne, które określają zasady rekrutacji na stanowiska nierobotnicze, z wyłączeniem stażystów.

Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe nie wypracowało jednolitego, spójnego systemu rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników. W zasadzie każda Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych samodzielnie kieruje polityką zarządzania zasobami ludzkimi (m.in. ustala zasady rekrutacji i selekcji pracowników) w jednostkach organizacyjnych pozostających w jej zasięgu terytorialnym.

MOŻLIWOŚCI ULEPSZENIA PROCESU NABORU PERSONELU W PAŃSTWOWYM GOSPODARSTWIE LEŚNYM LASY PAŃSTWOWE

Niezależnie od charakteru działalności organizacyjnej (produkcyjnej czy usługowej) o jej skuteczności i efektywności decydują pracownicy¹³. Z tego też powodu, każda organizacja poszukuje odpowiednich pracowników i inwestuje w ich rozwój. Usprawnienie procesu (systemu) naboru personelu oraz prawidłowo przeprowadzony proces rekrutacji, selekcji i adaptacji może pomóc w doborze nowych pracowników.

Metody, techniki i narzędzia selekcji powinny być dobierane tak, aby weryfikowały poziom wymagań niezbędnych i pożądanych na danym stanowisku pracy. Wyniki weryfikacji uzyskane przy ich zastosowaniu powinny być jednoznaczne oraz eliminować uznaniowość i subiektywizm.

W ostatnich latach sytuacja ekonomiczna w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe sprzyjała inwestowaniu w działania wizerunkowe. Ukierunkowane są one jednak w znaczącym stopniu na popularyzację w społeczeństwie trwale zrównoważonej i wielofunkcyjnej gospodarki leśnej, a niebagatelne znaczenie powinno mieć pozyskanie i utrzymanie pracowników kreatywnych,

¹³ Ż. NEJMAN, A. KAWECKA-ENDLER, *Analiza procesu rekrutacji pracowników na przykładzie urzędu miasta*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 61, s. 102.

twórczych i otwartych na zmianę, którzy pracując indywidualnie lub zespołowo, przyczyniają się do sukcesów przedsiębiorstwa¹⁴.

Zidentyfikowane w Strategii Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe mocne strony organizacji w zakresie zasobów ludzkich to:

- stabilność zatrudnienia;
- konkurencyjny i atrakcyjny poziom wynagrodzeń;
- możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników;
- wysoki poziom wykształcenia kadry;
- wysoki poziom kompetencji kadry, zwłaszcza w zakresie gospodarki leśnej;
- silna identyfikacja pracowników z Państwowym Gospodarstwem Leśnym

Lasy Państwowe;

- system zachęt o charakterze socjalnym¹⁵.

Efektywne budowanie wizerunku wewnątrz organizacji Lasów Państwowych to klucz do skutecznych działań na rynku zewnętrznym. W związku z tym ważnym elementem jest nawiązanie kontaktu z pracownikiem w okresie poprzedzającym zatrudnienie, czyli podczas adaptacji. Czas ten należy dobrze wykorzystać w celu budowania zaangażowania przyszłego pracownika oraz wsparcia go w odnalezieniu się w nowym miejscu pracy. Później przekłada się to na szybsze osiągnięcie dobrych wyników pracy, a w konsekwencji ci ludzie, posiadający spersonalizowaną wiedzę, umożliwiającą w sposób optymalny wykorzystywanie dostępnych zasobów, stanowią „koło zamachowe” współczesnych organizacji¹⁶, do których należy Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe.

Na budowanie wizerunku Lasów Państwowych ma wpływ kultura organizacyjna, która jest zbiorem norm i wartości wyznaczających sposób zachowania uczestników organizacji, określających cechy odróżniające daną organizację od innych¹⁷, a zwłaszcza wynikająca z niej dobra atmosfera pracy. Należy więc stworzyć w jednostkach wewnętrzny system rozwoju pracowników oraz system wewnętrznej migracji. Udostępnienie nowych stanowisk pracy obecnym pracow-

¹⁴ T. MYJAK, *Inwestowanie w kapitał ludzki jako warunek zatrzymania pracowników w organizacji opartej na wiedzy*. [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Konosal, Opole 2016, s. 359.

¹⁵ Zarządzenie nr 89 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 23 grudnia 2013 r. w sprawie przyjęcia Strategii Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe na lata 2014-2030.

¹⁶ M. CIELEMĘCKI, *Pracownik wiedzy jako kluczowy zasób współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2011, nr 89, s. 208.

¹⁷ G. HOFSTEDE, *Kultury organizacyjne*, Warszawa 2000; C. SIKORSKI, *Kultura organizacyjna*, Warszawa 2002, s. 4.

nikom może zostać przyjęte jako możliwość awansu i wyraz zaufania do zatrudnianego personelu. Możliwość migracji pracowników na nowe stanowiska często traktowana jest również jako możliwość rozwoju osobowego pracowników.

Wybierając pracodawcę, przyszli pracownicy biorą pod uwagę dynamikę, kreatywność i przyjazność środowiska pracy. Kultura organizacyjna oraz stosowanie powyższych systemów rozwoju w jednostkach Lasów Państwowych może silnie oddziaływać na postrzeganie atrakcyjności organizacji oraz na zaangażowanie osób, które już w firmie pracują.

NOWOCZESNY SYSTEM INFORMATYCZNY

W dobie dynamicznego rozwoju systemów informatycznych oraz Internetu kluczowym elementem usprawniającym proces nie tylko rekrutacji i selekcji, ale również tworzenia opisów stanowisk czy też planowania ścieżek karier¹⁸, jest stworzenie wewnętrznego systemu wspierającego zarządzanie zasobami ludzkimi. Nowoczesna polityka personalna coraz częściej wymaga stosowania narzędzi, które usprawniają działania w tym obszarze. Pozwala to na usprawnienie procesów, skrócenie czasu ich trwania oraz usystematyzowanie i przejrzystość procedur. Poniżej przedstawiono wybrane funkcjonalności stosowanych przez firmy systemów:

- lista aktualnych ofert przeznaczona dla kandydatów do pracy,
- oferty pracy archiwalne – archiwizacja nieaktualnych, rozstrzygniętych rekrutacji,
- możliwość rejestracji nowego użytkownika w celu utrzymania interakcji z potencjalnym kandydatem,
- regulamin rekrutacji oraz dodatkowe pliki do pobrania,
- panel użytkownika, gdzie kandydaci mogą aktualizować profil swojej kandydatury i aplikacji na wybrane stanowisko pracy,
- autoresponder wraz z newsletterem informującym o nowym wolnym wakacie,
- podgląd obecnie rozpatrywanych, składanych wniosków o pracę¹⁹.

¹⁸ Budowanie ścieżek kariery polega na zaplanowaniu schematu rozwoju pracownika w danej firmie. Określa się drogę i kierunek awansu oraz kryteria, które będą decydować o tym, jakie stanowisko można zająć w przyszłości. *Budowanie ścieżek kariery w firmie*, <http://nf.pl/manager/budowanie-sciezek-kariery-w-firmie,,10256,44> [dostęp: 18.08.2016].

¹⁹ P. WALTER, *Skuteczna rekrutacja pracowników – Nowoczesne metody, techniki, sposoby, narzędzia i źródła rekrutacji pracowników*, <http://www.metarekrutacjaileselekcja.pl> [dostęp: 20.11.2010].

Regionalna Dyrekcja Lasów Państwowych (RDLP) w Krakowie po raz pierwszy w Lasach Państwowych umożliwiła aplikowanie na wolne stanowiska pracy za pośrednictwem Internetu. Skorzystano z portalu Talent Bridge (www.talentbridge.pl) oferującego systemy on-line do rekrutacji pracowników. W zależności od potrzeb i rozbudowania formularzy aplikacyjnych udostępnia on darmowe lub odpłatne wersje (te ostatnie mają np. opcje dodawania ankiet). W formularzu aplikacyjnym zawarto różnorakie pytania, np. o motywację do pracy, dodano również odpowiednie klauzule, m.in. o zgodzie na przetwarzanie danych osobowych. Kandydatom, którzy w danej rekrutacji nie osiągną sukcesu, dyrekcja dała możliwość zaznaczenia klauzuli o zgodzie na przetwarzanie ich danych na potrzeby kolejnych rekrutacji w RDLP w Krakowie. Nie ma potrzeby drukowania i gromadzenia dużej liczby dokumentów, zwiększyła się wydajność pracy podczas selekcji aplikacji, wyszukiwanie kandydatów spełniających kryteria przed dalszym etapem rekrutacji jest łatwiejsze i prawie błyskawiczne, np. na stanowisko podleśniczego wpływa średnio ok. 40-50 aplikacji²⁰.

Jeśli powyższy system sprawdzi się w praktyce, to należałoby wdrożyć go we wszystkich jednostkach Lasów Państwowych jako spójne narzędzie, które usprawni proces rekrutacji i selekcji.

BANKI DANYCH O KANDYDATACH DO PRACY W PAŃSTWOWYM GOSPODARSTWIE LEŚNYM LASY PAŃSTWOWE

Lasy Państwowe powinny opracować dostępny dla wszystkich jednostek elektroniczny bank danych o potencjalnych kandydatach do pracy. Obecnie stosowanie przez firmy programów do segregowania danych o kandydatach stało się pewnego rodzaju rewolucją w wykorzystywaniu banków danych jako źródła informacji o potencjalnych kandydatach. Mogą one zawierać zarówno informacje o pracownikach już zatrudnionych i stanowiących potencjalną kadrę rezerwową, jak i o potencjalnych kandydatach, którymi może zainteresować się któraś z jednostek Lasów Państwowych. Taki sposób magazynowania i wykorzystywania danych ma kilka atutów:

- cała baza mieści się na dysku, który nawet z kopiami bezpieczeństwa zajmuje niewiele miejsca;
- możliwe jest włączenie banku danych do Internetu, co przy odpowiednim zabezpieczeniu, umożliwia przeszukiwanie zasobów;

²⁰ U. ZUBERT, *RDLP w Krakowie – Rekrutacje on-line*, „Las Polski” 2015, nr 3, s. 4.

– programy sortujące pozwalają na szybkie wyławianie potencjalnie interesujących kandydatów (co w klasycznych „segregatorowych” bankach danych było trudne, długotrwałe, a czasem wręcz niemożliwe).

INTERNET JAKO ŹRÓDŁO POZYSKIWANIA KANDYDATÓW

Wzrasta zainteresowanie rekrutacją przez Internet, dlatego postuluje się utworzenie spisu serwisów, które mogą być miejscem zamieszczania ofert pracy. Najbardziej popularne to: www.jobpilot.pl, www.pracuj.pl, www.praca.pl, www.praca.gazeta.pl, www.jobs.pl, www.topjobs.pl, www.gratka.pl. Ogłoszenia rekrutacyjne publikowane za pośrednictwem powyższych portali są chętnie odwiedzane przez kandydatów ze względu na:

- coraz większy dostęp do Internetu;
- łatwość i wygodę w poszukiwaniu ofert pracy;
- interaktywność (możliwość przekierowania kandydatów do dowolnego miejsca w sieci, np. do specjalnie przygotowanych formularzy, testów on-line, a nawet przeprowadzenia rozmowy);
- wygodę w obsłudze aplikacji nadchodzących drogą elektroniczną w porównaniu z tradycyjną pocztą;
- znacznie niższe koszty publikacji ogłoszenia w Internecie w porównaniu z prasą²¹.

Dlatego też, oprócz zamieszczania ogłoszeń na stronach jednostek Lasów Państwowych, powinno się korzystać z portali, które stanowią skuteczne źródło pozyskiwania kandydatów do pracy.

Popularną formą ogłaszania wolnych stanowisk pracy jest prowadzenie firmowego profilu kariery w wybranych serwisach społecznościowych, takich jak: Facebook, LinkedIn, GoldenLine, Profeo czy Twitter. Jest to również propozycja dla jednostek Lasów Państwowych, by wykorzystywały te serwisy jako źródło pozyskiwania najlepszych kandydatów do pracy. Rekrutacja „dziś” to metody, które zainteresują kandydatów i przełamią schematy. Pokolenie „Y”²², a tym bardziej

²¹ <http://socialpress.pl/2013/01/200-milionow-uzytownikow-linkedin-ilu-polakow/> ; *Jaką rolę w procesie rekrutacji odgrywają social media?*, <http://www.kluczdokariery.pl/twoja-kariera/jak-znalezc-odpowiednia-prace/szukaniepracy/art,28,jaka-role-w-procesie-rekrutacji-odgrywaja-social-media.html> ; *Media społecznościowe na polskim rynku pracy*, <http://crowdfunding.pl/2011/03/30/media-spolesnosciove-na-polskim-ryнку-pracy/#UWQ4WzeuB0a.>)

²² Terminem pokolenie „Y” określa się najczęściej ludzi urodzonych od 1984 do nawet 1997 r.

„Z”²³ nie chce sztampy i nieustannie tego samego podejścia. Skoro sami kolekcjonują różne doświadczenia, przygotowują niestandardowe CV, dlaczego mieliby aplikować w miejsce, gdzie przy biurku siedzi Pani czy Pan od rekrutacji i zadaje pytanie: Jak widzisz siebie za 5 lat?

POSZUKIWANIE KANDYDATÓW W SZKOŁACH WYŻSZYCH

W swoim dotychczasowym działaniu jednostki Lasów Państwowych kierowały do absolwentów uczelni wyższych propozycje pracy w formie staży, co znalazło swoje odzwierciedlenie także w Strategii na lata 2014-2030, gdzie zapisano, że Lasy Państwowe wdrożą systemowe podejście do rozwijania kompetencji i kadr kluczowych dla realizacji strategii. Obejmie ono identyfikację potrzeb, planowanie, systematyczny rozwój i monitorowanie kompetencji pracowników w pełnej zgodności ze strategią i wynikającymi z niej zadaniami Lasów Państwowych. W tym celu nastąpi m.in. współpraca z renomowanymi leśnymi uczelniami wyższymi w zakresie programów i sposobów kształcenia, praktyk i staży zawodowych oraz promowania najlepszych absolwentów²⁴.

Praktyki w firmie pozwalają na rozpoznanie potencjału uczestników programu, a także budowanie obrazu firmy jako atrakcyjnego pracodawcy na rynku pracy, co może przyczynić się do większego zainteresowania Państwowym Gospodarstwem Leśnym Lasy Państwowe. Umożliwiają również korzystanie z banku danych o absolwentach, którzy mają odpowiednie predyspozycje i wyrażają chęć pracy w Lasach Państwowych (np. biuro karier na SGGW²⁵). Wskazane jest jednak, by poszukiwanie kandydatów do pracy w Lasach Państwowych odbywało się z zastosowaniem również znanych w literaturze przedmiotu metod pozyskiwania pracowników, np. „runda drenazowa”, polegająca na tym, że potencjalni pracodawcy odwiedzają uczelnie, promują wolne stanowiska w swoich firmach i przeprowadzają wywiady ze studentami²⁶.

²³ Terminem pokolenie „Z” określa się najczęściej ludzi urodzonych po 1995 r.

²⁴ *Strategia Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe na lata 2014-2030*, Warszawa 2013, s. 33 (<http://zlpwarp.pl/wp-content/uploads/2014/08/strategia-LP.pdf> [dostęp: 17.08.2016]).

²⁵ Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.

²⁶ P. WALTER, *Skuteczna rekrutacja pracowników*.

PROPONOWANE PROCEDURY POSTĘPOWANIA PRZY NABORZE I SELEKCJI PRACOWNIKÓW

Powyższe sposoby i metody pozyskiwania kandydatów do pracy to jedynie propozycje, które mogą być wykorzystywane przez jednostki Lasów Państwowych do poszukiwania atrakcyjnych pracowników. Warto przy tym pamiętać, że rosnąca rola edukacji i wykształcenia zwiększa u pracowników poczucie własnej wartości i pewności siebie, a co za tym idzie – skłania ich do zwiększania oczekiwania wobec pracodawcy²⁷. Przy naborze i selekcji kandydatów na pracowników w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe należy stosować jednolite dla wszystkich jednostek Lasów Państwowych zasady przeprowadzania rekrutacji zewnętrznej na staże zawodowe (przyuczenie do zawodu) dla absolwentów szkół, również o profilu innym niż leśne. Proponowany okres takiego przyuczenia (adaptacji zawodowej) to jeden rok, tak jak w przypadku absolwentów kierunków leśnych. Dotychczas stosowane staże zawodowe absolwentów kierunków leśnych w biurach regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych czy w Dyrekcji Generalnej deformują przyszłą karierę (kandydat na leśnika zostaje urzędnikiem). Staże zawodowe dla absolwentów szkół o profilu innym niż leśne powinny być zorganizowane tylko w przypadku spodziewanych wolnych etatów o wymaganym profilu, np. ekonomicznym czy prawniczym. Postuluje się także ustanowienie mentora/opiekuna stażysty, który stałby się odpowiedzialny za ten etap przygotowania zawodowego. Następnie, po rocznym stażu zawodowym, kandydat powinien obowiązkowo wziąć udział w sesji Assessment Centre, która określi poziom jego kompetencji na wakujące stanowisko. Poddanie kandydata na pracownika serii indywidualnych oraz grupowych zadań, ćwiczeń i testów zbliżonych do zadań na przyszłym stanowisku zwiększy prawdopodobieństwo wyższego poziomu efektywności jego pracy. Ta sama procedura powinna być stosowana także w rekrutacji zewnętrznej dokonywanej spośród kandydatów nieposiadających statusu absolwenta. Postuluje się utworzenie banku danych o pracownikach – określenie ścieżki kariery, możliwości awansu, utworzenie branżowego portalu HR – np. pod nazwą Leśnik – służącego wymianie aplikacji o pracę, czy też utworzenie banku wiedzy. Umożliwiłoby to wymianę doświadczeń pomiędzy jednostkami Lasów Państwowych, chociażby w zakresie dzielenia się wiedzą i dobrymi praktykami. Analizując procesy doboru pracowników, należy także pamiętać o tzw. wymianie pokoleniowej w jednostkach Lasów Państwowych. Przygotowanie Księgi

²⁷ J. FAZLAGIĆ, *Zatrudnienie i produktywność w gospodarce wiedzy*, <http://www.fazlagic.egov.pl/artukul.php?artukul=10&zakladka=1> [dostęp: 5.03.2011].

Sukcesorów (rezerwy kadrowej), opracowanie ścieżki rozwoju zawodowego, serii szkoleń uzupełniających lukę kompetencyjną, przygotowanie do objęcia nowego stanowiska, rekrutacja wewnętrzna na stanowiska menedżerskie – mogłyby zaspokoić potrzeby w tym zakresie. Także wprowadzenie pięcio- lub dziesięcioletnich kontraktów menedżerskich dla starannie wyselekcjonowanych, utalentowanych²⁸, menedżerów najwyższego szczebla zapewniłoby ciągłość zarządzania, również zarządzania zasobami ludzkim, w jednostkach Lasów Państwowych.

Niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo rekrutację zleca zewnętrznej firmie, czy samo ją przeprowadza, przy publikacji ogłoszeń rekrutacyjnych w mediach zwykle korzysta z usług agencji ogłoszeniowych. Podstawowe usługi takich agencji obejmują:

- doradztwo przy wyborze tytułów prasowych najwłaściwszych w konkretnych przypadkach;
- opracowanie treści ogłoszenia na podstawie przekazanych informacji;
- sporządzenie projektu graficznego we właściwym, wymaganym przez daną gazetę, przestrzennym układzie, rezerwację powierzchni w dowolnie wybranym medium itp.²⁹

W ogłoszeniu o naborze określić należy wymagania, te niezbędne i dodatkowe, oraz zadania wykonywane na stanowisku, które ma być obsadzone. Wyniki naboru są jawne, a ich upowszechnienie powinno odbywać się za pośrednictwem Biuletynu Lasów Państwowych i tablicy ogłoszeń.

Jednostka organizacyjna Lasów Państwowych powinna móc dobrać kandydatów odpowiadających specyfice organizacji, stanowiska, zespołu, w którym będą pracowali. Powinna też mieć możliwość stworzenia zestawu dodatkowych kryteriów, których spełnienia będzie wymagać od kandydata na konkretne stanowisko, oraz kompetencji, które winien posiadać przyszły pracownik. Na podstawie takiego zestawu można zbudować cały proces rekrutacji, używając metod i narzędzi, które ułatwią ocenę poziomu spełnienia wymagań kwalifikacyjnych,

²⁸ Jednostki utalentowane od pozostałych odróżnia: potencjał intelektualny (utożsamiany często z inteligencją), specyficzne zdolności oraz pewne konfiguracje cech nie poddających się ogólnym klasyfikacjom, tj. wytrwałość, pracowitość, wytrzymałość, dyscyplina wewnętrzna, oryginalność, wiara we własne możliwości – za: A. POCZTOWSKI, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Kraków 2008, s. 42-43.

²⁹ P. WALTER, *Skuteczna rekrutacja pracowników*; J. MARCINIAK, *Pozyskiwanie pracowników*, Warszawa 1995, s. 57.

a pozyskanie i utrzymanie w firmie pracowników, zwłaszcza utalentowanych, powinno stać się kluczową umiejętnością organizacyjną³⁰.

OGŁOSZENIE O NABORZE NA WOLNE STANOWISKO ORAZ ANALIZA DOKUMENTÓW ZŁOŻONYCH PRZEZ APLIKANTÓW

Ogłoszenie o naborze sporządzane jest na podstawie opisu warunków pracy; powinno jasno określać specyfikę stanowiska, zadania, jakie będą wykonywane na tym stanowisku, oraz – co najważniejsze z punktu widzenia osoby przeprowadzającej rekrutację – wymagania, jakie muszą spełniać kandydaci. Jako przykład przedstawiono wymagania zawarte w ogłoszeniu z naboru na wolne stanowisko nadleśniczego:

- obywatelstwo polskie;
- wykształcenie wyższe leśne;
- minimum 8 lat pracy w leśnictwie;
- znajomość w stopniu dobrym co najmniej jednego języka obcego – preferowany język angielski lub niemiecki – potwierdzony rozmową;
- posiadanie prawa jazdy kat. B;
- kandydat ma pełną zdolność do czynności prawnych oraz korzysta w pełni z praw publicznych;
- kandydat nie był skazany prawomocnym wyrokiem sądu za umyślne przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub za umyślne przestępstwo skarbowe;
- nieposzlakowana opinia.

Wymagania dodatkowe:

- dyplom ukończenia studiów podyplomowych z zarządzania zasobami ludzkimi;
- umiejętność pracy w zespole;
- kreatywność i inicjatywa;
- samodzielność;
- umiejętność dobrej organizacji pracy.

Na podstawie dobrze określonych wymagań szukamy najlepszego kandydata na wolne stanowisko pracy. Ogłoszenie o naborze powinno zawierać:

- nazwę i adres jednostki organizacyjnej;
- określenie nazwy stanowiska pracy, na które jest prowadzony nabór;

³⁰ A. MACNAR, J. BOJANOWSKA, *Oplacalna inwestycja w wizerunek firmy*, „Personel i Zarządzanie” 2014, nr 6, s. 18-22.

- opis stanowiska;
- określenie wymagań związanych ze stanowiskiem pracy, zgodnie z opisem tego stanowiska, ze wskazaniem, które z nich są niezbędne, a które dodatkowe;
- wskazanie zakresu zadań wymaganych na danym stanowisku pracy;
- informację o warunkach pracy na stanowisku;
- wskazanie wymaganych dokumentów: list motywacyjny, CV, oświadczenie o korzystaniu w pełni z praw publicznych, oświadczenie o nieskazaniu prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe, oświadczenie o wyrażeniu zgody na przetwarzanie danych osobowych, inne informacje wymagane przepisami prawa;
- określenie terminu i miejsca składania dokumentów;
- warunki określające charakter pracy na stanowisku: praca biurowa, praca poza siedzibą przedsiębiorstwa, wyjazdy służbowe, wystąpienia publiczne, reprezentowanie przedsiębiorstwa na zewnątrz, podejmowanie decyzji pod presją czasu, praca wymagająca dyspozycyjności;
- miejsce i otoczenie organizacyjno-techniczne stanowiska pracy, w tym: narzędzia i materiały pracy, praca przy monitorze ekranowym powyżej 4 godzin dziennie, występowanie uciążliwych/szkodliwych/niebezpiecznych warunków pracy (określić jakie) itp.³¹

Jeśli pracodawca podejmie decyzję o samodzielnym poszukiwaniu pracownika, powinien się zastanowić, jakie medium będzie najodpowiedniejsze do opublikowania ogłoszenia. Drugim krokiem jest treść ogłoszenia, od którego zależy jakość CV, które „spłyną” do organizacji. Warto, aby samo ogłoszenie pełniło już funkcję preselekcji, co ułatwi późniejszy wybór osób, które zostaną zaproszone na rozmowę.

Po dokładnym określeniu oczekiwań względem kandydatów i zebraniu wszystkich dokumentów od osób zainteresowanych konieczne jest wnikliwe przeanalizowanie CV, listu motywacyjnego oraz innych nadesłanych dokumentów. Analiza dokumentów jest pierwszym etapem selekcji kandydatów, dzięki które-

³¹ Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 14 stycznia 2003 r. w sprawie stanowisk, stopni służbowych oraz zasad wynagradzania w Służbie Leśnej, Dz.U. 2003, nr 11, poz. 123; Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe zawarty w dniu 29 stycznia 1998 roku, w Warszawie, w celu kształtowania właściwych zbiorowych stosunków pracy w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe; Zarządzenie nr 46 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 22 kwietnia 2003 r. w sprawie powołania komisji egzaminacyjnej oraz trybu przeprowadzania egzaminu warunkującego nadanie po raz pierwszy stopnia służbowego w Służbie Leśnej w jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych.

mu można odrzucić, już na samym początku, które osoby nie spełniają wymogów formalnych. Formularz do oceny aplikacji kandydatów pomoże w dokonaniu rankingu kandydatów zakwalifikowanych do dalszych etapów rekrutacji oraz w rozstrzygnięciu wątpliwości związanych z wyborem kandydatów, co do których nie ma pewności.

Powyższy etap analizy dokumentów można zdecydowanie usprawnić dzięki wdrożeniu elektronicznego systemu, gdzie wstępna segregacja CV i odrzucenie tych niespełniających oczekiwań będzie się odbywała systemowo.

ROZMOWA KWALIFIKACYJNA/WYWIAD REFERENCYJNY Z OSOBAMI, KTÓRE SPEŁNIŁY PODSTAWOWE KRYTERIA NABORU

Aby jak najwięcej uzyskać informacji o kandydacie, do rozmowy/wywiadu należy się przygotować. Celem rozmowy kwalifikacyjnej jest merytoryczna weryfikacja wiedzy ogólnej i wymaganej, pozwalającej na optymalne wykonywanie zadań na stanowisku pracy, oraz poznanie oczekiwań kandydata związanych z warunkami pracy i wynagrodzenia. Celem rozmowy jest także uzyskanie informacji na temat kompetencji kandydata, jego motywacji, poziomu dopasowania do zespołu i organizacji oraz sprawdzenie, czy sam kandydat będzie się w nich dobrze odnajdywał. Główny cel rozmowy kwalifikacyjnej można osiągnąć, stosując w jej trakcie wyspecjalizowane pytania rekrutacyjne. Podstawą do zadawanych pytań powinny być wymagania, jakie są konieczne na stanowisku pracy, a które zostały zamieszczone w ogłoszeniu o naborze. Lasy Państwowe nie dysponują obecnie modelem kompetencji, brakuje sformalizowanej podstawy do selekcji kandydatów na wolne stanowiska pracy. W związku z tym do rozmowy kwalifikacyjnej przygotowywane są, w zależności od potrzeb, kompetencje stanowiskowe oraz pytania do każdej z nich; wykorzystuje się je podczas rozmowy kwalifikacyjnej/wywiadu referencyjnego w celu zdiagnozowania poziomu spełnienia przez kandydatów określonych wymagań.

ADAPTACJA ZAWODOWA PRACOWNIKA W JEDNOSTCE ORGANIZACYJNEJ PAŃSTWOWEGO GOSPODARSTWA LEŚNEGO LASY PAŃSTWOWE

Adaptacja zawodowa pracownika to szereg celowych działań tworzących warunki do uzyskania przez nowo zatrudnionych pracowników wymaganych efektów pracy oraz powstania i utrzymania integracji z jednostką organizacyjną Pań-

stwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe. Jest to czas wdrażania się pracownika w całokształt czynności zawodowych oraz w życie społeczne środowiska pracy.

Adaptacja zawodowa pracowników, także w jednostkach organizacyjnych Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe, powinna odbywać się poprzez:

- umiejętne wprowadzenie do pracy,
- udzielanie wyczerpującego instruktażu,
- regularną obserwację pracy nowego pracownika przez bezpośredniego przełożonego,
- podkreślanie pozytywnych stron pracownika w wykonywaniu pracy,
- wskazywanie sposobów unikania trudności pojawiających się w toku pracy nowego pracownika,
- planowanie podnoszenia kwalifikacji³².

Dodatkowo w procesie adaptacji zawodowej powinny być organizowane szkolenia adaptacyjne, prowadzone w ramach przeszkoleń wewnętrznych, uwzględniające organizację i funkcjonowanie jednostki organizacyjnej Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe, w tym m.in.: regulamin organizacyjny, regulamin kontroli wewnętrznej, zakresy działania komórek organizacyjnych, instrukcje kancelaryjne i archiwalne, oraz inne obowiązujące w danej jednostce organizacyjnej. Dobrą praktyką jest opracowanie podręcznika, który pełniłby funkcję swoistego przewodnika po świecie firmy. Warto, aby znalazły się w nim informacje dotyczące konkretnych działów, komunikacji między pracownikami, używanych systemów informatycznych, czasu pracy, pory obiadu, zasad rezerwacji sal konferencyjnych czy korzystania z kuchni. Takie przydatne wskazówki pozwolą uniknąć wielu nieporozumień i zaoszczędzą czas zarówno nowo przyjętego pracownika, jak i pozostałych.

ZAKOŃCZENIE

Stanowisko nadleśniczego w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe jest kluczowe dla funkcjonowania całej organizacji, zatem system naboru na to stanowisko powinien być jak najdoskonalszy. Celem podjętego opracowania

³² Zarządzenie Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 23.12.2013 r. w sprawie przyjęcia Strategii PGL LP na lata 2014-2030, Cele strategiczne PGL Lasy Państwowe i ich mierniki pkt. 6.6. Rozwijając zasoby kadrowe i kompetencje oraz motywować do realizacji strategii, s. 30-32.

była analiza procesu pozyskiwania pracowników na przykładzie Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe, gdyż autorzy dostrzegają niedoskonałości w obowiązującym systemie funkcjonowania procesu pozyskiwania pracownika na stanowisko nadleśniczego – kluczowego pracownika Lasów Państwowych³³.

Lasy Państwowe podejmują pewne działania w celu usprawnienia wyżej opisanego procesu. Zostało wydane Zarządzenie nr 97 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 31 grudnia 2015 roku w sprawie obsadzania w Lasach Państwowych stanowiska nadleśniczego oraz dyrektora zakładu Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym (GK.1101.147.2015)³⁴. Zarządzenie to całkowicie zmieniło sposób zatrudniania na stanowisko nadleśniczego. Zgodnie z nim powołanie na stanowisko nadleśniczego poprzedzone jest spotkaniem kandydata na nadleśniczego z Dyrektorem Generalnym Lasów Państwowych (lub wyznaczonym zastępcą dyrektora generalnego), przy udziale dyrektora właściwej regionalnej dyrekcji Lasów Państwowych. W trakcie tego spotkania kandydat jest przedstawiany Dyrektorowi Generalnemu i prezentuje swoją koncepcję kierowania jednostką. Po przeprowadzonym spotkaniu dyrektor właściwej regionalnej dyrekcji Lasów Państwowych podejmuje decyzję o powołaniu na stanowisko nadleśniczego.

Z powyższego wynika, że w lasach Państwowych została zlikwidowana formuła konkursu przy obsadzaniu stanowiska nadleśniczego, co budzi mieszane uczucia. Z jednej strony skończyła się fikcja „obiektywnych” konkursów, lecz z drugiej strony opracowano i sprawdzono już nieco narzędzi do oceny potencjalnych kandydatów na kierownicze stanowisko nadleśniczego. Powstały zatem dobre praktyki rekrutacji w formie konkursów.

Na chwilę obecną, zgodnie z obowiązującymi przepisami, pozostała rozmowa kwalifikacyjna z elementami szczegółowego wywiadu rekrutacyjnego. Należy przypuszczać, że z upływem czasu ukształtuje się praktyka dwuetapowej rozmowy kwalifikacyjnej – pierwsza będzie się odbywała na polecenie dyrektora właściwej regionalnej dyrekcji Lasów Państwowych. Jeżeli będzie przekonany o wartości zawodowej kandydata i trafności jego koncepcji kierowania jednostką, uzgodni

³³ Kluczowi pracownicy są osobami o istotnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, cenne i trudno zastępowalne, posiadające wyróżniające umiejętności – zob. G. ROSZYK-KOWALSKA, *Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 359 (*Zmiana warunkiem sukcesu. Doskonałość w kształtowaniu konkurencji przedsiębiorstw*, red. G. Bełz, J. Kacała), s. 270.

³⁴ Zarządzenie nr 97 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 31 grudnia 2015 r. w sprawie obsadzania w Lasach Państwowych stanowiska nadleśniczego oraz dyrektora zakładu Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym (GK.1101.147.2015).

z Dyrektorem Generalnym Lasów Państwowych termin przeprowadzenia spotkania skutkującego podjęciem decyzji o zmianie na stanowisku nadleśniczego.

Doskonalenie procesu rekrutacji i selekcji kandydatów oraz adaptacji pracowników jest przedsięwzięciem trudnym i wieloaspektowym. Do analizy tego procesu wybrano jako przykład Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe, czyli największą w Unii Europejskiej organizację zarządzającą lasami należącymi do Skarbu Państwa. PGLLP gospodaruje na niemal jednej trzeciej powierzchni Polski – części szczególnie cennej, bo rosną na niej lasy. Co ważniejsze, części systematycznie powiększającej się, gdyż dzięki staraniom leśników lasów przybywa. **Polskie lasy są własnością całego narodu.** Pisał o tym Adam Loret, pierwszy dyrektor Lasów Państwowych, wielki autorytet leśników³⁵.

BIBLIOGRAFIA

- Budowanie ścieżek kariery w firmie, <http://nf.pl/manager/budowanie-sciezek-kariery-w-firmie,,10256,44> [dostęp: 18.08.2016].
- CIELEMĘCKI M.: Pracownik wiedzy jako kluczowy zasób współczesnego przedsiębiorstwa. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2011, nr 89.
- DAVIS P.: Adaptacja zawodowa, Warszawa: Wydawnictwo Petit 2003.
- DUBOIS D.D., ROTHWELL W.J.: Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach, Gliwice: Onepress 2007.
- FAZLAGIĆ J.: Zatrudnienie i produktywność w gospodarce wiedzy, <http://www.fazlagic.egov.pl/artukul.php?artykul=10&zakladka=1> [dostęp: 5.03.2011].
- HOFSTEDE G.: Kultury organizacyjne, Warszawa: PWE 2000.
- JUCHNOWICZ M., MAZUREK-KUCHARSKA B., TUREK D.: Pomiar wybranych jakościowych cech kapitału ludzkiego, [w:] *Pomiar kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa – perspektywy badawcze*, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2015.
- MACNAR A., J. BOJANOWSKA J.: Opłacalna inwestycja w wizerunek firmy, „Personel i Zarządzanie” 2014, nr 6, s. 18-22.
- MARCINIAK J.: Pozyskiwanie pracowników, Warszawa: 1995.
- MIKUŁA B.: Nowa rzeczywistość zasobów ludzkich organizacji, [w:] *Spoleczny wymiar zrównoważonego rozwoju organizacji*, red. J.S. Kardas, M. Jasińska, Warszawa: Wydawnictwo EMKA 2010.
- MYJAK T.: Inwestowanie w kapitał ludzki jako warunek zatrzymania pracowników w organizacji opartej na wiedzy, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red.

³⁵ <http://www.lasy.gov.pl/nasza-praca/pgl-lasy-panstwowe/misja> [dostęp: 16.08.2016].

- R. Konosal, Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją 2016.
- NEJMAN Ź., KAWECKA-ENDLER A.: Analiza procesu rekrutacji pracowników na przykładzie urzędu miasta, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 61.
- POCZTOWSKI A.: Zarządzanie talentami w organizacji, Kraków: Wydawnictwo Wolters Kluwer Business 2008.
- Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe zawarty w dniu 29 stycznia 1998 roku, w Warszawie.
- Pozyskanie drewna według form własności i sortymentów w 2014, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rolnictwo-lesnictwo/lesnictwo/lesnictwo-2015,1,11.html> [dostęp: 23.08.2016].
- ROSZYK-KOWALSKA G.: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 359 – Zmiana warunkiem sukcesu. Doskonałość w kształtowaniu konkurencji przedsiębiorstw, red. G. Belz, J. Kacała.
- Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 14 stycznia 2003 r. w sprawie stanowisk, stopni służbowych oraz zasad wynagradzania w Służbie Leśnej, Dz.U. 2003, nr 11, poz. 123.
- SIKORSKI C.: Kultura organizacyjna, Warszawa: C.H. Beck 2002.
- SOLKOWICZ K.: Kształcenie dorosłych jako element kapitału społecznego, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania” 2013, t. 5(41).
- Strategia Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe na lata 2014-2030, Warszawa 2013, <http://zlpwpr.pl/wp-content/uploads/2014/08/strategia-LP.pdf> [dostęp: 17.08.2016].
- SYPER-JĘDRZEJAK M.: Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. 4, nr 1.
- WALTER P.: Skuteczna rekrutacja pracowników – Nowoczesne metody, techniki, sposoby, narzędzia i źródła rekrutacji pracowników, <http://www.metarekrutacjaiselekcja.pl/skuteczna-rekrutacja-pracownikow-nowoczesne-metody-techniki-sposoby-narzedzia-zrodla-rekrutacji-pracownikow> [dostęp: 16.08.2016].
- WHIDDETT S., HOLLYFORTE S.: Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2003.
- Zarządzenie Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 23.12.2013 r. w sprawie przyjęcia Strategii PGL LP na lata 2014-2030.
- Zarządzenie nr 21 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 14 marca 2012 r. w sprawie wyłaniania w drodze konkursów kandydatów na stanowiska nadleśniczych w Lasach Państwowych (GK-1101-19/12).
- Zarządzenie nr 46 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 22 kwietnia 2003 r. w sprawie powołania komisji egzaminacyjnej oraz trybu przeprowadzania egzaminu warunkującego nadanie po raz pierwszy stopnia służbowego w Służbie Leśnej w jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych.

Zarządzenie nr 89 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 23 grudnia 2013 r. w sprawie przyjęcia Strategii Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe na lata 2014-2030 (ER-0110-3/2013).

Zarządzenie nr 97 Dyrektora Generalnego Lasów Państwowych z dnia 31 grudnia 2015 r. w sprawie obsadzania w Lasach Państwowych stanowiska nadleśniczego oraz dyrektora zakładu Lasów Państwowych o zasięgu regionalnym (GK.1101.147.2015).

ZUBERT U.: RDLP w Krakowie – Rekrutacje on-line, „Las Polski” 2015, nr 3.

ŻYLICZ T., GIERGICZNY M.: Wycena pozaprodukcyjnych funkcji lasu. Raport końcowy, Warszawa: Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Ekonomicznych 2013.

<http://socialpress.pl/2013/01/200-milionow-uzytownikow-linkedln-ilu-polakow/>

<http://www.kluczdokariery.pl/twoja-kariera/jak-znalezc-odpowiednia-prace/szukanie-pracy/art,28,jaka-role-w-procesie-rekrutacji-odgrywaja-social-media.html>

[http://crowdfunding.pl/2011/03/30/media-spolesznosciowe-na-polskim-rynku-pracy/#UWQ4WzeuB0a.\)](http://crowdfunding.pl/2011/03/30/media-spolesznosciowe-na-polskim-rynku-pracy/#UWQ4WzeuB0a.)

<http://www.lasy.gov.pl/nasza-praca/pgl-lasy-panstwowe/misja> [dostęp: 16.08.2016].

DOSKONALENIE PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI KANDYDATÓW ORAZ ADAPTACJI PRACOWNIKÓW NA PRZYKŁADZIE PAŃSTWOWEGO GOSPODARSTWA LEŚNEGO LASY PAŃSTWOWE

Streszczenie

Wymagania współczesnej organizacji stają się przesłanką doskonalenia procesów rekrutacji i selekcji, a także adaptacji pracowników. Niezbędne staje się doskonalenie tych elementów zarządzania zasobami ludzkimi, które są obecnie na niewystarczającym poziomie i które powinny być usprawniane. Należy zatem wprowadzić oparte na kompetencjach zasady rekrutacji i selekcji kandydatów zwłaszcza na kluczowe stanowiska. Do analizy procesu rekrutacji i selekcji kandydatów oraz adaptacji pracowników wybrano jako przykład Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe, czyli największą w Unii Europejskiej organizację zarządzającą lasami. Celem opracowania uczyniono zdefiniowanie działań podejmowanych podczas doboru kadr oraz zaproponowano procedury postępowania przy naborze i selekcji pracowników. Wskazano możliwości ulepszenia procesu naboru personelu, ze szczególnym uwzględnieniem stanowiska nadleśniczego.

Opracowanie stanowić może cenne źródło informacji na temat doskonalenia procesu rekrutacji i selekcji kandydatów oraz adaptacji pracowników nie tylko dla osób bezpośrednio związanych z PGL LP, ponieważ – jak pisał Adam Loret, pierwszy dyrektor Lasów Państwowych – polskie lasy są własnością całego narodu.

Słowa kluczowe: rekrutacja pracowników; selekcja pracowników; adaptacja pracowników; nadleśniczy; Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe.

IMPROVEMENT TO THE PROCESS FOR THE RECRUITMENT
AND SELECTION OF CANDIDATES AND THE INDUCTION OF EMPLOYEES ACCORDING
TO THE EXAMPLE OF THE STATE FORESTS NATIONAL FOREST HOLDING

S u m m a r y

The requirements of a modern organisation are becoming prerequisites for processes to improve recruitment and selection, as well as for the induction of new employees. Improvement becomes necessary for those aspects of human resources management that currently exist at an inadequate level, and which should be improved. There is a necessity, therefore, to introduce principles into recruitment and selection that are based on competency, especially for key positions. The State Forests National Forest Holding, the largest forestry management organisation in the European Union, was chosen as a blueprint for analysing the processes involved in the recruitment and selection of candidates and the induction of employees. The goal of this development was set to define the activities undertaken during employee selection and the procedures proposed for the recruitment and selection of staff. The possibility of improving the employee recruitment process with particular regard to the position of Forest Inspector is highlighted.

Development may constitute a valuable source of information for improving the recruitment and selection processes, as well as for the induction of employees, not only for those directly connected with the State Forests National Forest Holding, for, as Adam Loret, First Director of State Forests wrote, Polish forests are the property of the entire nation.

Key words: employee recruitment; employee selection; induction of employees; Forest Inspector; State Forests National Forest Holding.