

*Jerzy Mrówka**

OCENA STYLÓW KIEROWANIA STOSOWANYCH PRZEZ KIEROWNIKÓW JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH PGL LP WYNIKI BADAŃ

Kierownik jest kimś, od kogo pracownicy czują się zależni i na kim, w związku z tym koncentrują swoją uwagę”.

Cz. Sikorski 2009, s. 44.

1. WPROWADZENIE

Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe (PGL LP) jest przedsiębiorstwem zatrudniającym obecnie około 24,8 tys. osób. Zarządza ono 80% powierzchni lasów w Polsce, dostarczając 95 % masy drewna (tj. ponad 35 mln m³), jaka trafia na nasz rynek. Nieruchomości powierzone PGL LP w tzw. trwałe zarząd stanowią około 25% powierzchni Polski. Strukturę PGL LP tworzą Dyrektor Generalny Lasów Państwowych, 17 regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych oraz 430 nadleśnictwa.

Podstawową jednostkę organizacyjną Lasów Państwowych stanowią nadleśnictwa. Posiadają one wieloszczeblową, hierarchiczną strukturę organizacyjną z funkcjonalnym uporządkowaniem komórek organizacyjnych. Główne ich zadanie polega na prowadzeniu, w oparciu o planu urządzenia lasu, tzw. trwale zrównoważonej gospodarki leśnej.

W PGL LP w ciągu ostatnich dwudziestu lat nastąpiło wiele pozytywnych zmian w zakresie funkcjonowania organizacji. W szczególności dotyczyły one wdrożenia systemów informatycznych wspierających procesy zarządzania strategicznego i operacyjnego. Pomimo to w dalszym ciągu w wielu obszarach nadal występuje potrzeba doskonalenia. Jednym z takich obszarów jest realizacja funkcji kierowniczych, w szczególności na niższych szczeblach zarządzania. Należy mieć na uwadze, iż osoby pełniące tam funkcje kierownicze często nie mają dostatecznego przygotowania w zakresie zarządzania.

* Mgr inż., Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, PGL LP Nadleśnictwo Stary Sącz.

Są to najczęściej absolwenci uczelni leśnych, które nie dostarczają dostatecznej wiedzy z zakresu kierowania zasobami ludzkimi.

Celem artykułu jest identyfikacja oraz ocena dominującego stylu zarządzania w PGL LP. Przedstawione zostaną również postulaty zmian w zakresie podejścia do zarządzania w badanym przedsiębiorstwie. Badania prowadzone były na poziomie całej struktury PGL LP.

2. SPECYFIKA KIEROWANIA W PGL LP

Liczba zatrudnionych w PGL LP oscyluje w ostatnich latach w okolicach 25 tys. osób, przy czym liczba zatrudnionych na stanowiskach robotniczych systematycznie ulega zmniejszeniu i wynosi około 2,7 tys. osób. Odmienne kształtuje się liczba osób zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych, utrzymująca się na stałym poziomie ok. 22 tys. osób, w tym 19,9 tys. osób w nadleśnictwach, 1,2 tys. w Dyrekcji Generalnej LP i regionalnych dyrekcjach LP, oraz ok. 1,0 tys. w zakładach PGL LP [Leśnictwo 2012, s. 299].

Poza drewnem, lasy dostarczają wielu różnorodnych produktów i świadczeń, których wartość ekonomiczna stale wzrasta.

Podstawą gospodarki finansowej w jednostkach organizacyjnych PGL LP są roczne plany finansowo-gospodarcze, oraz 4 letni plan inwestycyjny.

W PGL LP obowiązuje trójstopniowy model zarządzania, tj. szczebel:

- najwyższy – dyrektora generalnego Lasów Państwowych, który przy pomocy Dyrekcji Generalnej LP kieruje całym PGL LP,
- pośredni - regionalne dyrekcje Lasów Państwowych kierowane przez Dyrektorów Regionalnych,
- najniższy-nadleśnictwa kierowane przez nadleśniczych.

Dla kierowania organizacją ważne jest aby struktura organizacyjna miała *możliwie najmniej szczebli zarządzania, tak, aby łańcuch przekazywania poleceń był jak najkrótszy. Każdy dodatkowy szczebel utrudnia osiągnięcie wspólnego kierunku i wzajemne zrozumienie, ...zniękształca cele i odwraca uwagę od rzeczy istotnych, ...przyczynia się do dodatkowych napięć, tworzy jedno źródło inercji, tarć i opieszałości* [Drucker 1994, s. 223]. Gospodarkę leśną w terenie prowadzą leśniczowie podlegający zastępcy nadleśniczego. Tym samym powstaje model pięcioszczeblowy. Rodzi to konieczność pytania o sens takiego wydłużenia łańcucha poleceń w tak małej organizacji.

Organizacja Lasów Państwowych w Polsce może poszczycić się ponad 80 letnim funkcjonowaniem, w związku czym zasoby wiedzy organizacyjnej oraz korzyści płynące z „krzywej doświadczenia” są imponujące. Pomimo pewnego bezwładu w pełnym wykorzystywaniu dostępnych metod, technik i narzędzi usprawniających proces zarządzania, historia tej organizacji jest pełna

prób ich wdrażania, z których część zakończyła się sukcesem, część poddaje się ewolucyjnym zmianom dostosowując organizację do otoczenia.

Warto wspomnieć nagrody w dziedzinie informatyzacji [<http://www.computerworld.pl>], osiągnięcia w polityce informacyjnej, polityka kadrowa (konkursy na stanowiska nadleśniczych i dyrektorów regionalnych), zintegrowany system informatyczny (SILP) wykorzystujący pewne elementy Business Intelligence czy też stronę korporacyjną [<http://kdlp.ntgroup.pl>].

Widoczne jest również dostrzeganie znaczenia wiedzy dla gospodarki, o czym świadczą chociażby takie stwierdzenia jak *współczesna gospodarka bez wsparcia naukowego, bez innowacyjności nie sprosta wyzwaniom i nie osiągnie sukcesu* [Drabarczyk 2010]. Wszystko to razem służy lepszemu przepływowi informacji oraz zwiększa „transparentność” PGL LP.

3. METODA I ZAŁOŻENIA BADAWCZE

Ocena dominujących w PGL LP stylów kierowania została dokonana w oparciu o metodę badań sondażowych, wykorzystującą kwestionariusz ankietowy, składający się z pytań zamkniętych, z siedmiopunktową skalą Likerta. Wybór kwestionariusza ankietowego jako narzędzia badań umożliwił dotarcia do jak najszerszej grupy pracowników. Konstrukcja skali Likerta pozwala z kolei na usunięcie niedogodności danych jakościowych. Jak stwierdza E. Babbie *każda obserwacja ma na początku charakter jakościowy... czy jest to doświadczenie czyjejs inteligencji, czy umiejscowienie wskazówki na skali pomiaru, czy odpowiedź w kwestionariuszu. Natura żadnej z tych rzeczy nie jest liczbowa czy ilościowa ... jednak korzystnie jest nadać im tę numeryczną formę* [Babbie 2008, s. 40]. Kwantyfikacja, pozwala na zastosowanie analiz statystycznych, zwiększa wyrazistość pomiaru, ułatwia agregację i porównanie danych oraz podsumowanie wyników.

Ankieta zamieszczono na zapewniającym anonimowość profesjonalnym serwerze, z przeznaczeniem do samodzielnego wypełnienia, na podstawie linku przesłanego do wszystkich jednostek organizacyjnych PGL LP.

W efekcie uzyskano 675 wypełnień, w tym 672 przez osoby zatrudnione na stanowiskach nierobotniczych tj. około 3% osób zatrudnionych w PGL LP.

Wypełnieniu oficjalnej ankiety towarzyszyło mnóstwo obaw blokujących szczerą udzielanych odpowiedzi, dlatego też niezależnie od powyższej ankiety, po upływie terminu jej wypełniania, sporządzona została „bliźniacza” wersja ankiety dostępna pod linkiem, który został zamieszczony na forach leśnych i listach dyskusyjnych leśników. Głównym celem tej ankiety było pełnienie funkcji tzw. grupy kontrolnej, stanowiącej punkt odniesienia dla wyników uzyskanych w sposób oficjalny. Ankieta ta została wypełniona przez 86 osób, tj. ok.0,4% populacji osób zatrudnionych w PGL LP.

Uzyskana próba badawcza, której rozkład przedstawiono poniżej w tabelach nr 1a i 1b upoważnia do uogólnienia wniosków z badań na całą populację osób zatrudnionych w PGL LP. Szczególnie pod względem takich kryteriów jak staż pracy w PGL LP oraz wiek respondenta. Nieco gorzej przedstawia się sytuacja dla kryterium wykształcenia, zajmowanego stanowiska, oraz płci pracownika.

Rozkład odpowiedzi „listy” pomimo mniejszej próby niż wyniki uzyskane w sposób oficjalny (PGL LP) lepiej odzwierciedla zmienność badanej populacji w reprezentatywności pracowników terenowych.

Tak wysoka reprezentatywność osób posiadających co najmniej wyższe wykształcenie świadczy o ich dojrzałości organizacyjnej sprowadzającej się do gotowości podzielenia się spostrzeżeniami, być może licząc na zmiany.

Uwzględniając wcześniej opisane problemy z reprezentatywnością danych, przed uogólnianiem wniosków z badań, zbadano stopień występowania cech dla osób reprezentujących PGL LP, listy dyskusyjne, oraz zbiorczo tj. sumy odpowiedzi z obu ankiet. Wartość 1 to najniższe nasilenie cechy, wartość 7 maksymalne nasilenie cechy. Wartość średnia wynosi 4. Przedstawione poniżej wyniki bazują na wyliczonych średnich ważonych. Ponadto dla każdego pytania wskazano modalną tj. najczęściej udzielaną odpowiedź.

Tabela 1a. Reprezentacja % osób wg zajmowanego stanowiska oraz wykształcenia

Próba badawcza	Stanowisko						Wykształcenie				
	S	K	SB	PB	ST	PT	D	M	W	Po	Ś
PGL LP	5	18	17	42	12	6	1	13	62	5	19
„Listy”	4	19	15	22	25	15	1	18	69	1	11

[Legenda: S-szef, K- kierownik, SB-samodzielny biuro, PB-podległy biuro, ST-samodzielny teren, PT-podległy teren, D-doktorat, M- MBA, W-wyższe, Po-Policealne, Ś- średnie].

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 1b. Reprezentacja % osób wg wieku, stażu pracy w PGL LP oraz płci

Próba badawcza	Wiek					Staż w PGL LP					Płeć	
	do 30	31 40	41 50	51 60	> 60	do 10	11 20	21 30	31 40	> 40	K	M
PGL LP	15	30	30	23	2	29	28	30	12	1	45	55
„Listy”	8	38	27	22	5	22	35	24	18	1	24	76

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ponadto w odniesieniu do danych uzyskanych z PGL LP dokonano analizy wyników w przekroju poszczególnych kryteriów tj.: zajmowane stanowisko; wiek; wykształcenie; staż w PGL LP; płeć; wiek oraz wyliczono stopień odchylenia danych wyników od wyników zbiorczych. Jednak szczupłość niniejszego artykułu nie pozwala na pełną prezentację wyników w powyższych przekrojach. W związku z powyższym w dalszej części artykułu ograniczono się do omówienia najwyższych odchyleń wyników.

4. WYNIKI OCENY POSTAW KIEROWNIKÓW W PGL LP

Ocena postaw kierowników została dokonana w oparciu o udzielone odpowiedzi na 7 pytań badających natężenie cech pozytywnych oraz jedno pytanie badające natężenie cech negatywnych. Wyniki przedstawia tabela 2.

W ocenie pracowników PGL LP (3,98 pozytywne do 3,95 negatywne), jak również użytkowników „List” (2,81 pozytywne, 5,06 negatywne) postawy kierowników nie spełniają oczekiwań pracowników. Głównymi czynnikami decydującymi o takim stanie rzeczy są częsta krytyka poglądów innych osób, niedostrzeganie własnych ograniczeń oraz oferowanie pracownikom niewystarczających zasobów (czasu) na refleksję.

Sumaryczną wartość średniej ważonej zbiorczej podnosi umiejętność zadawania dociekliwych pytań (4,43) oraz uważne słuchanie (4,28).

Tabela 2. Badanie postaw kierowniczych – stopień natężenia cech

W jakim stopniu, w codziennej pracy zasadą jest, że kierownicy:	Średnia ważona			Mo
	PGL	Listy	R-m	
Zachęcają innych do udziału w dyskusji	4,01	2,87	3,88	5
Dostrzegają swoje ograniczenia w zakresie wiedzy, informacji i doświadczenia	3,52	2,43	3,4	3
Zadają dociekliwe pytania	4,52	3,72	4,43	5
Uważnie słuchają	4,43	3,07	4,28	4
Zachęcają do wyrażania punktów widzenia i przyjmują ich różnorodność	4,03	2,77	3,89	4
Oferują pracownikom czas, zasoby i warunki do wykrywania problemów i wyzwań organizacyjnych	3,71	2,42	3,57	3
Oferują pracownikom czas na refleksję dotyczącą podjętych już działań i na ich poprawę	3,66	2,4	3,52	3

Razem natężenie cech pozytywnych	3,98	2,81	3,85	3,86
% odchylenia od średniej r-m	3	-27	0	0
Krytykują poglądy inne niż swoje własne	3,95	5,06	4,07	4
% odchylenia cech negatywnych od średniej r-m	3	-24	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W PGL LP najwyższe noty kierownikom wystawiają osoby same będące szefami za „zachęcanie innych do udziału w dyskusji” (5,03), oraz pracownicy z ponad 40 letnim stażem za „umiejętne zadawanie pytań” i „uważne słuchanie” (5,50). Bardziej krytyczni są pracownicy zatrudnieni na podległych stanowiskach (3,75), osoby w wieku 31-40 lat (3,77), stażu 11-20 lat pracy (3,69), oraz osoby posiadający co najmniej wyższe wykształcenie (3,94-3,96). Najniżej (nota 3,03) ocenili kierowników podlegli pracownicy terenowi za niedostrzeganie swoich ograniczeń w zakresie wiedzy i doświadczenia.

Najbardziej różnicującym kryterium jest staż w PGL LP (27% dla cech pozytywnych i 41% dla cech negatywnych) oraz zajmowane stanowisko (25%). Wiek oraz wykształcenie cechuje mniejsza zmienność wyników.

Wśród postaw negatywnych „krytykę poglądów innych niż swoje własne” najgorzej oceniają: pracownicy terenowi (4,46) oraz posiadający MBA (4,07).

Umiejętność przewodzenia przesądza o przetrwaniu trudnych czasów. Trzeba tak pokierować ludźmi, aby sami znaleźli rozwiązania. Obowiązkiem kierownika jest pełnienie ról interpersonalnej, informacyjnej, decyzyjnej, wizjonera i stratega, pioniera, polityka i dyplomaty, inicjatora i promotora zmian a nie tylko wydawanie poleceń [Lachiewicz 2007, s. 80-82].

Dokonany przegląd postaw kierowników w PGL LP na tle wyników odnoszących się do biznesmenów należących do BCC spośród których 60% za przywództwo uważa inspirowanie, wskazywanie celu i udzielanie wsparcia w jego osiągnięciu, ale tylko dla 16 % to wspieranie pracowników w ich rozwoju zawodowym, nie napawa optymizmem. Dzieje się tak, ponieważ możliwość rozwoju jest jednym z najsilniejszych motywatorów [Błaszczak 2010].

5. IDENTYFIKACJA STYLU KIEROWANIA

Panujący w danej organizacji styl kierowania, uwarunkowany czynnikami kulturowymi, ma swoje konsekwencje dla sprawności jej funkcjonowania.

W badaniu ograniczono się do identyfikacji następujących podstawowych stylów kierowania:

- stylu wodzowskiego (autokratycznego) tj. okazywania władzy częściej niż jest to konieczne, kierowanie się wyłącznie własnym zdaniem, wydawaniem poleceń bez uzasadnienia, zniechęcanie do innowacji,
- stylu biurokratycznego – cechującego kierowników odwołujących się do przepisów i wytycznych płynących z wyższych szczebli, postępujących schematycznie zgodnie z regulaminami i instrukcjami,
- stylu demokratycznego (zespołowy, uczestniczący) – gdzie kierownicy podejmując decyzje uwzględniają stanowisko powołanego zespołu, promują innowacje oraz respektują samodzielność pracowników.

Identyfikacja bardziej szczegółowych kategorii stylów kierowania, opisywanych w literaturze przedmiotu, wymagałaby przeprowadzenia bardziej złożonych badań korzystających z metod socjologicznych i psychologicznych [Bjerke 2004, s. 71-74], [Mrozewski 2005, s. 69-127].

Tabela 3. Style kierowania – natężenie postaw w PGL LP

Dokonując oceny moich przełożonych mogę powiedzieć że:	Średnia ważona			Mo
	PGL	Listy	R-m	
Interesuje go tylko wykonanie zadań, nie zwraca uwagi na koszt ponoszony przez pracowników	4,26	5,38	4,39	5
Kieruje się wyłącznie własnym zdaniem, wydaje polecenia bez uzasadnienia	3,6	5,01	3,76	3
Demonstruje swoją władzę częściej niż jest to konieczne	3,3	4,86	3,47	3
Wobec przełożonych nie można być szczerym, ponieważ wykorzystują to przeciwko pracownikom	3,65	4,87	3,79	4
Razem nasilenie cech autokratycznych	3,7	5,03	3,85	3,75
% odchylenia od średniej ważonej – zbiorczo (r-m)	-4	31	0	-3
W pracy odwołuje się tylko do przepisów, wytycznych, terminów i zarządzeń	4,90	5,29	4,94	5
Wszystkich pracowników traktuje jednakowo	4,63	3,33	4,48	4
Nie ingeruje w sposób realizacji zadań przez pracowników, koncentruje się na wynikach	4,63	4,38	4,60	5
Razem nasilenie cech biurokratycznych	4,72	4,33	4,68	4,67
% odchylenia od średniej ważonej – zbiorczo(r-m)	1	-7	0	0
Preferuje samodzielność pracowników	4,87	3,58	4,72	5
Dobrze reprezentuje interesy pracowników	3,78	3,48	3,74	4
Umie rozładowywać, powstające podczas pracy, napięcia i nieporozumienia	4,19	3,28	4,09	4
Informuje pracowników o zadaniach zespołu oraz ich udziale w realizacji celu firmy	4,77	3,79	4,66	5

Stanowi źródło nowych idei, można się od niego wiele nauczyć	4,33	2,85	4,16	4
Razem nasilenie cech demokratycznych	4,39	3,40	4,27	4,40
% odchylenia od średniej ważonej – zbiorczo (r-m)	3	-21	0	3
Kierownik: oznajmia, nakazuje, decyduje, przydziela zadania, sprawdza, nadzoruje	5,07	5,24	5,09	5
% odchylenia od średniej ważonej – zbiorczo (r-m)	0	3	0	-2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na podstawie wyników zamieszczonych w tabeli 3 można stwierdzić, że co do klasycznych funkcji kierownika: oznajmia, nakazuje, decyduje, przydziela zadania, sprawdza, nadzoruje - panuje powszechna zgodność odpowiedzi typu „często” lub „prawie zawsze”.

Ocena zbiorcza wskazuje, że przeważającym stylem kierowania jednostkami PGL LP jest styl biurokratyczny, co ma swoje konsekwencje dla rozwoju zasobów ludzkich oraz zarządzania organizacją.

W ocenie „List dyskusyjnych” dominującym stylem jest sprawowanie władzy w sposób autokratyczny (5,03) gdzie kierownicy:

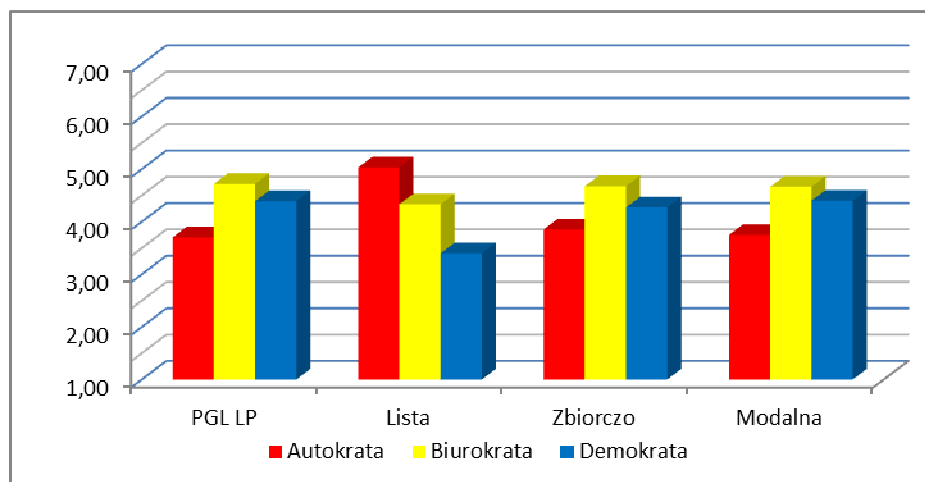
- interesują się tylko wykonaniem zadań nie zwracając uwagi na koszty,
- wydając polecenie kierują się wyłącznie własnym zdaniem,
- demonstrują swoją władzę o wiele częściej niż jest to konieczne.

Widoczne jest wysokie natężenie cech biurokratycznych (4,33) szczególnie w zakresie odwoływania się do przepisów, wytycznych, terminów i zarządzeń. Występowanie cech demokratycznych określane jest jako „rzadkie”, a najgorsza ocena (2,85) dotyczy stwierdzenia „przełożony stanowi źródło nowych idei, można się od niego wiele nauczyć”.

Syntetyczny przegląd dominujących stylów kierowania jednostkami organizacyjnymi PGL LP przedstawiono poniżej na rysunku 1.

Nasilenie postaw przełożonych, wskazujących na obowiązujący w PGL LP styl kierowania, wynosi dla cech:

- biurokratycznych - 4,72 (w tym najczęstszym stwierdzeniem jest odwoływanie się do przepisów, wytycznych, terminów i zarządzeń,
- demokratycznych – 4,39 (w tym najwyższe dla stwierdzeń „preferują samodzielność pracowników”, „informują pracowników o zadaniach zespołu oraz ich udziale w realizacji celu firmy”, oraz „stanowią źródło nowych idei, można się od nich wiele nauczyć”,
- autokratycznych – 3,70 (w tym 4,26 „interesują się tylko wykonaniem zadań, nie zwracając uwagi na koszt ponoszony przez pracowników”.



Rysunek 1. Porównanie dominujących stylów kierowania w PGL LP

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Analizując wyniki w przekroju poszczególnych kryteriów osobowych pracowników PGL LP panuje powszechna zgoda, co do następującej gradacji postaw: biurokratyczne > demokratyczne > autokratyczne. Wyjątkiem od tej reguły są pracownicy posiadający stopień doktora, dla których gradacja ta przyjmuje postać: biurokratyczne > autokratyczne > demokratyczne.

Ponadto w obrębie każdego z kryterium panuje pewna zastępowalność pomiędzy natężeniem postaw. W ocenie „szefów”, przełożonych cechuje częste (4,96) występowanie postaw demokratycznych („prawie zawsze” informują oni pracowników o zadaniach zespołu i ich udziale w realizacji celu firmy”) oraz „rzadko” (3,28) spotykają się z przejawianiem przez nich postaw autokratycznych, a taka sytuacja, w której przełożeni „demonstrują swoją władzę o wiele częściej niż jest to konieczne” otrzymała notę 2,70.

Sytuacja w PGL LP w zakresie dominujących stylów kierowania odpowiada w znacznej mierze innym krajowym przedsiębiorstwom. Jak pokazują badania Hryniewiczza [2007, s. 107-112] wg częstotliwości odpowiedzi „bardzo często” w Polsce występuje następująca gradacja stylów kierowania: biurokrata (40%), autokrata (39%), demokrata (21%). Na podstawie % odpowiedzi „bardzo często” i „raczej często” dominujący styl biurokratyczny cechuje odwoływanie się przełożonych do przepisów, planów i zarządzeń wyższych szczebli (61%), nie ingerowanie w działania poszczególnych pracowników a jedynie scalanie wyników (56%), traktowanie wszystkich jednakowo, na podstawie przepisów i regulaminów 50%. Styl demokratyczny występuje rzadziej, i sprowadza się do reprezentowania interesów podległych pracowników wobec kierownictwa

wyższego szczebla (56%) oraz respektowania samodzielności pracowników (61%), gorzej natomiast przedstawia się sytuacja w przypadku umiejętności rozładowywania napięć powstających w zespole (44%) oraz bycia źródłem idei, od którego można się wiele nauczyć (35%). Styl autokratyczny który występuje częściej niż w PGL LP, dotyczy ukierunkowania na zadania, bez względu na koszt pracowników (56%), kierowania się własnym zdaniem i wydawaniem poleceń bez uzasadnienia (47%), okazywania władczej pozycji częściej niż jest to konieczne (42%) oraz zniechęcania pracowników do innowacji (35%).

6. PODSUMOWANIE

Analizując sposób zorganizowania PGL LP z perspektywy postaw oraz stylów kierowania nie sposób nie dostrzec analogii do koncepcji organizacji biurokratycznej M. Webera, dającej kierownikowi władzę pozwalającą na legalne podporządkowanie „zachowania innych osób swojej woli” [Martyniak 2002, s. 124-125]. Biurokracja jako system w z góry zaplanowany, racjonalny i ściśle sformalizowany sposób zastępuje przywódcę w zaspokajaniu potrzeb identyfikacji i bezpieczeństwa pracowników. Kierownik tylko ogranicza się do decydowania, staje się koordynatorem. Jak pisze Cz. Sikorski [2006, s. 7] jest to koordynacja autokratyczna.

Pomocna w uzasadnieniu dlaczego w PGL LP rządzi się zasadami typowymi dla biurokracji jest ocena kultury organizacyjnej i motywacji, z której wynika, że „pracownicy unikają brania na siebie odpowiedzialności”, ponadto „w pracy liczy się spokój, zmiany przyjmowane są niechętnie, „skłonność do przeciwstawienia się grupie w celu zrobienia czegoś lepiej” występuje rzadko. Tym samym trudno jest mówić o demokracji, partnerstwie, jeśli oczekiwaniom pracowników nie towarzyszą żadne konkretne działania doceniające ich zaangażowanie. Z kolei kierownicy; odwołują się do przepisów, wytycznych, terminów i zarządzeń, traktują pracowników bezosobowo, nie dostrzegają własnych ograniczeń, krytykują poglądy innych osób, interesują się tylko wykonaniem zadań, nadmiernie demonstrowują swoją władzę, a za partycypację pracowników uważają informowanie ich o zadaniach i ich udziale w realizacji celu firmy.

E. Mayo już ponad 80 lat temu (czyli w okresie powstawania Lasów Państwowych) wskazał że podstawowym problemem zarządzania powinna być „organizację pracy zespołowej, czyli stałej współpracy”, ponieważ jest to problem „całkowicie zaniedbany” w zarządzaniu [Martyniak 2002, s. 184].

Z tej swoistej mieszanki uwarunkowań kulturowych, oraz „otwartości” pracowników PGL LP wyłania się wariant pośredni w postaci stylu biurokratycznego, który *tworzy stabilne i sformalizowane struktury współdziałania, w dużym stopniu bezosobowe i sprawiedliwe... w głównej mierze nastawione na trwanie* [Hryniewicz, s. 115]. Pochodną tego stylu są bierne postawy

pracowników (przełożonych), którzy nie mogą się zdecydować czy uczestniczyć w procesach zmian organizacyjnych, czy też nie.

Pozostaje mieć nadzieję, że skoro w PGL LP rośnie znaczenie postaw demokratycznych, przez co stopień wskazania stylu demokratycznego tylko o 0,3 pkt. ustępuje biurokratycznemu a o 0,7 pkt. przeważa nad autokratycznym wyrażona przez M. Webera obawa *okropna jest myśl, że pierwszego lepszego dnia świat może być bez reszty wypełniony takimi małymi pionkami, małymi ludźmi, kurczowo trzymającymi się małych stanowisk i pchającymi się do większych* już się nie ziści [Martyniak 2002, s. 127].

Świadomość zatrzymania się PGL LP pod względem zarządzania zasobami ludzkimi na etapie nurtu uniwersalistycznego szkoły klasycznej, napawa smutkiem. Mając tak duże zasoby naturalne (lasy), rzeczowe (infrastruktura), instrumentalno-instytucjonalne (struktura PGL LP, SILP) najwyższa pora zatroszczyć się o rozwój zasobów ludzkich. Tylko wtedy jak pisze M. Dobija [2011, s. 31-32] gdy zasoby te pozostają w równowadze możliwy jest zrównoważony rozwój każdego systemu.

Nawet najbardziej radykalne zmiany organizacyjne (spłaszczenie struktur, decentralizacja, dostęp do informacji) bez *zaludnienie nowych struktur dobrze wykształconymi, kompetentnymi ludźmi (...) którzy tak samo rozumieją i akceptują misję organizacji* [Koźmiński 2008, s. 68-69] nie rokuje sukcesu.

Ciągle aktualne są hasła nawołujące do adaptacji kadry kierowniczej przedsiębiorstw państwowych do warunków zmiany systemowej [Błaszczak 1999, s. 234-235]. Najwyższa pora aby polscy menadżerowie zaprzestali wybiórczego stosowania nowych technik zarządzania do osiągnięcia celów, zachowując jednocześnie stare (pamiętające PRL) przywileje pozwalające im na gry personalno-ustrojowe, wypaczające idee zmian organizacyjnych.

Przynależność Polski do UE, oraz związana z nią migracja ludzi przyczyniać się będzie z jednej strony do upowszechnienia bardziej demokratycznych postaw, z drugiej jednak wymaga od organizacji uwzględnienia różnic kulturowych jakie mogą wnieść do PGL LP w przyszłości pracownicy pochodzący spoza naszego obszaru kulturowego. Jak wskazuje Bjerke [2004, s. 246], będzie to niosło za sobą zmianę oczekiwań adresowanych do kierowników przyszłych organizacji.

BIBLIOGRAFIA

- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
Błaszczak A., *Zrobić lidera z menedżera*, Rzeczpospolita 28-04-2010, za <http://www.rp.pl/artykul/9,467971.html>

- Błaszczak W., *Kadra kierownicza polskich przedsiębiorstw państwowych w warunkach zmian systemu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999
- Dobija M., *Kapitał ludzki w perspektywie ekonomicznej*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2011
- Drabarczyk J., *Zaangażowanie Lasów w badania naukowe*, „Głos Lasu”, 2010, nr 4
- Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, AE w Krakowie 1994
- GUS, *Informacje i opracowania statystyczne*, Leśnictwo 2012, Warszawa 2012
- Hryniewicz J. T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007
- <http://kdpl.ntgroup.pl>
- http://www.lp.gov.pl/pgl_lp/organizacja
- Koźmiński A. K., *„Koniec świata menedżerów”*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
- Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007
- Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej*, Wydawnictwo AE, Kraków 2002
- Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005
- Sikorski Cz., *Kształtowanie kultury organizacyjnej, filozofia, strategię, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009
- Sikorski Cz., *Organizacje bez wodzów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006

STRESZCZENIE

W teorii nauk o zarządzaniu początek XXI wieku to czas ewolucji od zarządzania strategicznego do zarządzania wiedzą w organizacjach opartych na wiedzy [Mikuła 2006, s. 15-39]. Tymczasem w polskiej rzeczywistości gospodarczej i administracyjnej podstawową formą zarządzania jest biurokracja opisana na początku XX wieku przez Maxa Webera.

Jak wynika z przeprowadzonych badań w zakresie postaw i stylów kierowania w jednostkach organizacyjnych PGL LP, podobnie jak i w innych krajowych organizacjach ta forma zarządzania występuje często. Jednak na tle innych firm, gdzie również często występuje zarządzanie autokratyczne, w PGL LP widoczny jest jednak wzrost znaczenia zarządzania partycypacyjnego (demokratycznego), co świadczy o tym, że pomimo obowiązującej hierarchii, oraz pewnego zaniedbania zarządzania zasobami ludzkimi, organizacja ta ulega pewnym ewolucyjnym zmianom. I pomimo występowania nadal postaw autokratycznych, są to zmiany na lepsze.

ASSESSING STYLES OF THE MANAGERS OF ORGANIZATIONAL UNITS OF PGL LP - RESEARCH RESULTS

ABSTRACT

In the theory of management sciences the beginning of the 21st century is the time of evolution from strategic management to knowledge management in knowledge-based organizations [Mikuła 2006, pp. 15-39]. Meanwhile, in the Polish economic and administrative reality, the basic form of management is bureaucracy, described in the early 20th century by Max Weber.

As it results from the research conducted with regard to management attitudes and styles in organizational units of PGL LP (the State Forests National Forest Holding), like in other nation-

al organizations, this form of management is very frequent. However, as compared to other companies with equally frequent autocratic management, in PGL LP we can notice growing importance of participatory (democratic) management, which proves that, despite the hierarchy and a certain negligence with regard to human resource management, the organization is undergoing some evolutionary changes. And, in spite of presence of autocratic attitudes, these are changes for the better.