

## ANALIZA PROCESU REKRUTACJI I SELEKCJI PRACOWNIKÓW NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH NADLEŚNICTW

Justyna Pośniak<sup>1</sup>, Tomasz Bresiński<sup>2</sup>, Jakub Glura<sup>3✉</sup>, Gabriela Roszyk-Kowalska<sup>4</sup>

<sup>1</sup>PGL LP Nadleśnictwo Chojna

ul. Szczecińska 36, 74-500 Chojna

<sup>2</sup>PGL LP Nadleśnictwo Mieszkowice

ul. Moryńska 1, 74-505 Mieszkowice

<sup>3</sup>Katedra Ekonomiki i Techniki Leśnej, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

ul. Wojska Polskiego 71c, 60-625 Poznań

<sup>4</sup>Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań

### ABSTRAKT

Wymiana pokoleniowa oraz rotacja pracowników w jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych wymaga podejmowania przez pracodawcę działań zmierzających do efektywnego procesu rekrutacji pracowników oraz zapewnienia płynności kadr. Celem pracy była analiza procesu naboru pracowników na wolne stanowiska pracy w wybranych jednostkach Lasów Państwowych. Przeanalizowano i porównano realizację procesów rekrutacyjnych przeprowadzonych od 2020 r. do 2023 r. w badanych nadleśnictwach. Na podstawie badań można stwierdzić, że wymagania obligatoryjne do zatrudnienia w obu nadleśnictwach były podobne. We wszystkich przeprowadzonych rekrutacjach zostały zastosowane te same metody i techniki naboru, tj. ocena merytoryczna dokumentów aplikacyjnych oraz rozmowa kwalifikacyjna. Z przeprowadzonych badań wynika również, że w latach 2020–2023 ponad połowa wolnych etatów dotyczyła terenowej służby leśnej. Nabór wewnętrzny w badanym okresie uległ spowolnieniu, natomiast znaczna liczba ofert wpływających do nadleśnictw w naborach zewnętrznych świadczy o tym, że pracodawcy ci cieszą się dużym zainteresowaniem na rynku pracy. Według autorów w celu optymalizacji procesu rekrutacji i selekcji pracowników należałoby wprowadzić w regulaminie naboru konieczność, a nie tylko możliwość, przeprowadzania testów kwalifikacyjnych. Poza tym w trakcie badań stwierdzono, że bardzo korzystnym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie do regulaminu naboru dodatkowego narzędzia w postaci testów zadaniowych, dzięki którym można dokładniej ocenić przygotowanie kandydata do pracy na stanowisku, a przede wszystkim uzyskać informację o jego kompetencjach.

**Słowa kluczowe:** kwalifikacje zawodowe, nabór pracowników, nadleśnictwo, polityka kadrowa

### WSTĘP

Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi istotny obszar funkcjonowania każdej firmy. Nie jest możliwe skuteczne realizowanie działalności bazującej na pracy zasobów ludzkich bez efektywnego zarządzania tym kluczowym zasobem (Stoner i Wankel, 1992). To

właśnie pracownicy firmy dzięki umiejętnościom, zaangażowaniu i energii sprawiają, że przedsiębiorstwo funkcjonuje i spełnia swoją misję. Nie bez znaczenia jest więc odpowiednie motywowanie obecnych pracowników. Jeszcze większe znaczenie ma dbałość

✉ jakub.glura@up.poznan.pl

o to, by firma przyjęła w swoje szeregi osoby z wymaganym potencjałem, umiejętnościami i sposobem myślenia, które będą procentowały podczas pracy dla organizacji (Wood i Payne, 2006; Lundén, 2012).

Rotacja pracowników może mieć zarówno negatywne, jak i – wbrew pozorom – pozytywne skutki dla organizacji. Negatywne aspekty obejmują oczywiście koszty związane z rekrutacją i szkoleniem nowych pracowników, a także utratę wiedzy i doświadczenia w zespole, jeśli odchodzi pracownik z dużym stażem. Ponadto częsta rotacja może wpływać na morale pozostałych pracowników i obniżać ich zaangażowanie w pracę. Jednak rotacja pracowników ma niekiedy korzystne skutki. Nowi pracownicy mogą przynieść ze sobą świeże pomysły i perspektywy. Rotacja to również sposób na pozyskanie pracowników z nowymi umiejętnościami i doświadczeniem, co może przyspieszyć rozwój firmy (Olszak, 2014).

Jednym z podstawowych warunków powodzenia każdej organizacji jest zatrudnienie odpowiedniej liczby pracowników o właściwych kwalifikacjach (Zbiegień-Maciąg, 1992; Ziomek i Tylżanowski, 2017). Od prawidłowego doboru pracowników na stanowiska pracy zależy, jakim potencjałem ludzkim dysponuje przedsiębiorstwo, jakie ma możliwości doskonalenia i rozwoju, poprawy efektywności pracy oraz współdziałania z ludźmi (Król i Ludwiczynski, 2006). Najlepszy na dane stanowisko w praktyce jednak nie zawsze znaczy obiektywnie najlepszy. Rekrutując i dokonując selekcji pracowników, należy przede wszystkim jak najlepiej przewidzieć ich efektywność. Efektywność to zachowania, a nie wiedza, umiejętności czy zdolności. To pojęcie wielowymiarowe, dość trudne do zmierzenia i zarządzania (Branowska, 2021).

Rekrutację można podzielić na wewnętrzną i zewnętrzną. Rekrutacja wewnętrzna nie jest doskonała i niesie ze sobą pewne zagrożenia. Jak podaje Krzemień (2019), należą do nich niska rzetelność oceny przy braku narzędzi w organizacji, ryzyko konfliktów przy nieodpowiedniej komunikacji wewnętrznej, spadek motywacji u pracowników nieawansowanych, mniejszy dopływ innowacyjności. Natomiast korzyści mogą być następujące: wysoki stopień znajomości pracownika przez organizację i organizacji przez pracownika, krótszy czas wdrażania w nową rolę, niższe koszty rekrutacji, zwiększenie zdrowej konkurencji w zespole.

Wood i Payne (2006) stwierdzili, że najlepsza kolejność metod stosowanych w procesie selekcji powinna być następująca: najpierw formularze aplikacyjne i życiorysy zawodowe, następnie różnego rodzaju testy (psychometryczne, zdolności, zadaniowe, osobowości), a na zakończenie – rozmowa kwalifikacyjna lub seria takich rozmów albo też ośrodek oceny. Niestety ten doskonale racjonalny proces w praktyce sprowadza się najczęściej jedynie do rozmowy kwalifikacyjnej, a wiedza i doświadczenia pokazują, że stosowanie takiej rozmowy jako precyzyjnego narzędzia wyszukiwania najlepszych kandydatów jest nie do przyjęcia.

Analizując tylko wybrane pozycje literatury przedmiotu, trudno nie zgodzić się z Prokopowiczem (2016), że rekrutacja i selekcja to sztuka, która – aby osiągnąć najwyższy poziom – powinna opierać się na fundamentach najnowszych i najwyższej jakości badań naukowych. Właśnie ten problem badawczy jest przedmiotem tej pracy – jak przeprowadzić proces rekrutacji na wolne stanowiska tak, aby pracodawca (nadleśniczy) mógł mieć pewność, że na kolejne lata działalności organizacji podpisuje umowę z najlepszym kandydatem.

Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe (PGL LP) to największa w Unii Europejskiej organizacja zarządzająca lasami publicznymi oraz jeden z największych pracodawców w Polsce. Stanowi miejsce pracy głównie dla osób z wykształceniem leśnym, a także ekonomicznym, prawniczym, administracyjnym, informatycznym oraz budowlanym. Wymiana pokoleniowa oraz rotacja pracowników w jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych (LP) wymaga podejmowania przez pracodawcę działań zmierzających do efektywnego procesu rekrutacji pracowników oraz zapewnienia płynności kadr, w tym zapewnienia sprawnego systemu naboru absolwentów i rozwoju obecnych pracowników.

Akty prawne regulujące zasady zatrudniania, wymagania kwalifikacyjne oraz wynagrodzenie w Lasach Państwowych (LP) to:

1. Ustawa z dnia 28 września 1991 r. o lasach (Dz.U. 2024 r. poz. 530), która w art. 45 ust. 2 stanowi, jakie warunki musi łącznie spełniać osoba, aby być pracownikiem Służby Leśnej
2. Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 14 stycznia 2003 r. w sprawie stanowisk, stopni służbowych

oraz zasad wynagradzania w Służbie Leśnej (Dz.U. 2003, poz. 123 z późn. zm.) reguluje kwestię stanowisk, stopni służbowych oraz zasad wynagradzania w Służbie Leśnej. Stanowiąca załącznik nr 1 do tego rozporządzenia tabela zawiera kategorie zaszerogowania i współczynniki zaszerogowania dla poszczególnych stopni służbowych, na podstawie których ustalana jest wysokość wynagrodzenia zasadniczego. Aby pracownikowi po raz pierwszy nadać stopień służbowy, musi on zdać komisyjny egzamin obejmujący sprawdzenie wiedzy w zakresie przepisów prawa dotyczących leśnictwa i ochrony przyrody oraz zasad i sposobów zarządzania oraz gospodarowania mieniem Skarbu Państwa będącym w zarządzie Lasów Państwowych, a także zasad ekonomiki leśnictwa (tzw. egzamin do Służby Leśnej). Załącznik nr 2 do rozporządzenia stanowi tabela stanowisk w służbie leśnej oraz odpowiadających im wymagań kwalifikacyjnych i dodatków służbowych.

Przytoczone wyżej dwa akty powszechnie obowiązującego prawa zawierają wymagania niezbędne do zatrudnienia pracownika w służbie leśnej. W celu kształtowania właściwych zbiorowych stosunków pracy w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe (PGL LP) 29 stycznia 1998 r. zawarto Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe z późniejszymi zmianami – protokołami dodatkowymi (Ponadzakładowy Układ Zbiorowy..., 2019). Układ stosuje się do wszystkich pracowników zatrudnionych w jednostkach organizacyjnych LP. W Ponadzakładowym Układzie Zbiorowym Pracy dla Pracowników Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe (PUZP PGL LP) uregulowane są m.in. zasady zatrudniania, wymagania kwalifikacyjne oraz wynagrodzenie dla pracowników, którzy nie są zaliczani do służby leśnej, tj. pracowników administracji, pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych, stażystów. Rozpoczęcie zatrudnienia w Lasach Państwowych jest możliwe po odbyciu stażu absolwenckiego w nadleśnictwach, poprzedzonego naborem organizowanym co roku przez regionalne dyrekcje. Zasady realizacji stażu zostały określone w PUZP dla Pracowników PGL LP oraz w Zarządzeniu nr 59 Dyrektora Generalnego LP z 7 września 2012 r.

Lasy Państwowe w 2020 r. wprowadziły spójną politykę kadrową, która nałożyła na regionalne dyrekcje obowiązek wprowadzenia regulaminu naboru na wolne stanowiska pracy, określającego zasady prowadzenia rekrutacji w biurach Regionalnych Dyrekcji Lasów Państwowych (RDLP) i jednostkach nadzorowanych. W pierwszej kolejności jednostki zobowiązano do przeprowadzania rekrutacji wewnętrznych, a jeśli jednostka nie wyłoni kandydata, ogłasza nabór zewnętrzny. Zgodnie z wytycznymi Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych (DGLP) dotyczącymi spójnej polityki kadrowej, które obowiązywały od 3 kwietnia 2020 r., w rekrutacji wewnętrznej uczestniczyć mogli pracownicy zatrudnieni w LP oraz osoby, z którymi rozwiązano stosunek pracy po 2 kwietnia 2020 r. (Pismo DGLP, 2020). Obecnie obowiązuje wprowadzona 5 września 2022 r. zasada, iż w naborze wewnętrznym mogą uczestniczyć tylko pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę w PGL LP w dniu podpisania ogłoszenia o naborze na stanowisko (Pismo DGLP, 2022). Wprowadzone regulaminy ostatecznie uporządkowały procedurę rekrutacji pracowników w jednostkach organizacyjnych Lasów Państwowych.

Celem artykułu jest analiza procesu naboru pracowników na wolne stanowiska pracy w wybranych jednostkach Lasów Państwowych tj. w Nadleśnictwie Chojna oraz Nadleśnictwie Różańsko. Zanalizowano procesy rekrutacyjne przeprowadzone w latach od 2020 r. do 2023 r.

## MATERIAŁY I METODY

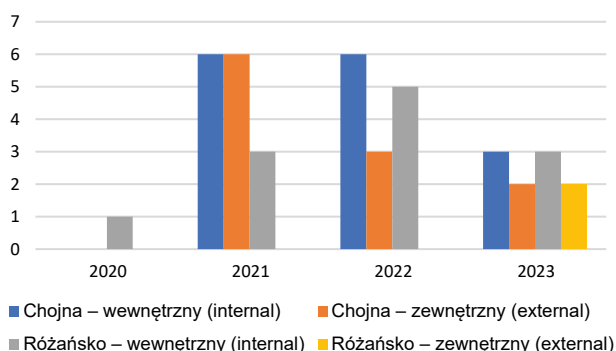
W pracy przedstawiono możliwości, które daje w zakresie rekrutacji prawo ogólne, czyli Ustawa z 28 września 1991 r. o lasach oraz Rozporządzenie Ministra Środowiska z 14 stycznia 2003 r. w sprawie stanowisk, stopni służbowych oraz zasad wynagradzania w Służbie Leśnej (Ustawa..., 1991; Rozporządzenie..., 2024). Ogólne przepisy wewnętrzne organizacji LP opierają się na regulaminie określającym zasady naboru na wolne stanowiska, realizującym wytyczne Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych zawarte w piśmie z 3 kwietnia 2020 r. i 11 maja 2020 r. oraz w piśmie z 5 września 2022 r. dotyczących spójnej polityki kadrowej (Pismo DGLP, 2020; 2022). Aktualnie obowiązujące przepisy rekrutacyjne w Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Szczecinie oparte są na Zarządzeniu nr 18

Dyrektora Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Szczecinie z 18 czerwca 2020 r. w sprawie wprowadzenia regulaminu naboru na wolne stanowiska pracy w biurze RDLP w Szczecinie i jednostkach nadzorowanych przez RDLP w Szczecinie (2020).

W części badawczej porównano przeprowadzone postępowania rekrutacyjne na podstawie ogłoszeń nadleśnictw, które zgodnie z aktualnymi potrzebami kadrowymi od 2020 r. do 2023 r. poszukiwały kandydatów na wolne stanowiska pracy (Pośniak i Bresiński, 2024). W tym celu wykorzystano dokumenty źródłowe wybranych jednostek organizacyjnych, tj. Nadleśnictwa Chojna oraz Nadleśnictwa Różańsko, znajdujących się w zarządzie Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Szczecinie (Nadleśnictwo Chojna, 2024; Nadleśnictwo Różańsko, 2024).

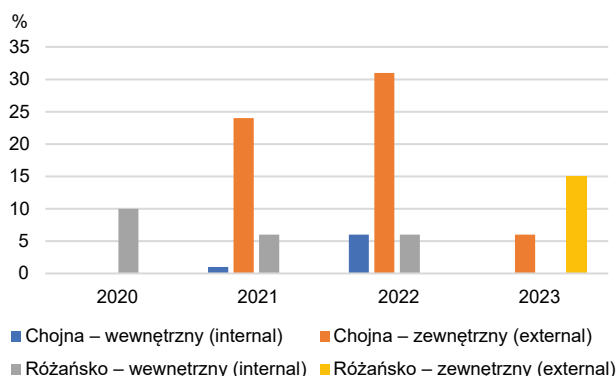
## WYNIKI

Na podstawie postępowań rekrutacyjnych prowadzonych przez Nadleśnictwa Chojna i Nadleśnictwo Różańsko w latach 2020–2023 poddano analizie ogłoszone nabory na wolne stanowiska pracy oraz przesłane na nie oferty (rys. 1 i 2). W roku 2020 Nadleśnictwo Chojna nie ogłaszało naborów, natomiast w 2021 r. przeprowadzono łącznie 12 naborów, tj. sześć wewnętrznych oraz sześć zewnętrznych, w tym jeden nabór zewnętrzny unieważniono. Nabory ogłaszano na wolne stanowiska pracy: robotnika pomocniczego, podleśniczego, stanowisko ds.



**Rys. 1.** Liczba przeprowadzonych naborów w badanych nadleśnictwach w latach 2020–2023

**Fig. 1.** Number of recruitments conducted in the forest districts studied in the years 2020–2023



**Rys. 2.** Liczba przesłanych ofert pracy do badanych nadleśnictw w latach 2020–2023 względem rodzaju naboru

**Fig. 2.** Number of job offers sent to the forest districts studied in the years 2020–2023 by recruitment type

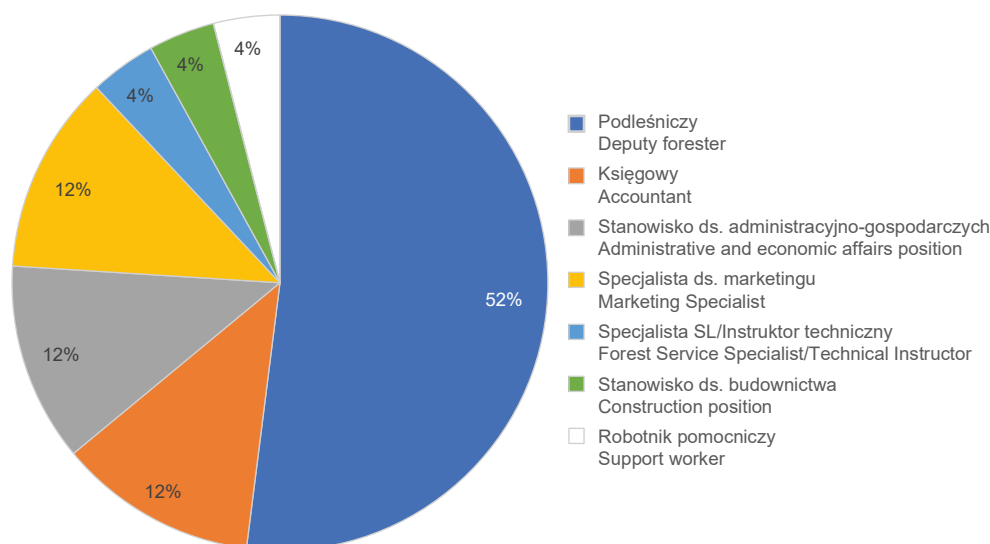
administracyjno-gospodarczych oraz księgowego. Na ogłoszenie o naborze wewnętrznym wpłynęła tylko jedna oferta (stanowisko ds. administracyjno-gospodarczych), która nie spełniła wymogów formalnych. W wyniku ogłoszenia naborów zewnętrznych na przesłane 24 oferty cztery nie spełniły wymogów formalnych, w tym dwie dotyczyły stanowiska podleśniczego, a kolejne dwie stanowiska ds. administracyjno-gospodarczego. W roku 2022 – łącznie dziewięć naborów, tj. sześć wewnętrznych oraz trzy zewnętrzne, w tym jeden nabór wewnętrzny (na podleśniczego) unieważniono. Nabory dotyczyły stanowiska podleśniczego oraz stanowiska ds. administracyjno-gospodarczych. Na ogłoszenia o naborach wewnętrznym wpłynęło łącznie sześć ofert, w tym jedna, na stanowisko podleśniczego, nie spełniła wymogów formalnych. Po ogłoszeniu naborów zewnętrznych wpłynęło 31 ofert, ale pięć z nich nie spełniło wymogów formalnych. W 2023 r. przeprowadzono łącznie pięć naborów, tj. trzy wewnętrzne oraz zewnętrzne, w tym jeden nabór wewnętrzny został unieważniony. Oferty przesłano tylko na nabory zewnętrzne – cztery na stanowisko księgowego (jedna oferta nie spełniła wymogów formalnych) i dwa na stanowisko ds. budownictwa.

Nadleśnictwo Różańsko przeprowadziło w roku 2020 jeden nabór wewnętrzny na trzy wolne stanowiska podleśniczego. W odpowiedzi przesłano 10 ofert, z czego dwie nie spełniły wymogów formalnych. W 2021 r. przeprowadzono trzy nabory

tylko wewnętrzne, tj. nabór na stanowisko w dziale administracyjno-gospodarczym (przesłano dwie oferty) i dwa nabory na stanowisko podleśniczego (cztery oferty, w tym jedna nie spełniła wymogów formalnych). W 2022 r. przeprowadzono łącznie pięć naborów wewnętrznych, tj. trzy na stanowisko specjalisty SL/instruktora technicznego (wpłynęła jedna oferta) oraz dwa na stanowisko podleśniczego (pięć ofert, z czego jedna oferta nie spełniła wymogów formalnych). W 2023 r. ogłoszono łącznie pięć naborów, tj. trzy nabory wewnętrzne oraz dwa nabory zewnętrzne, w tym jeden nabór wewnętrzny został unieważniony. Nabory ogłoszono na stanowiska księgowego (sześć ofert, w tym trzy niespełniające wymogów formalnych) oraz na podleśniczego (dziewięć ofert, z czego dwie nie spełniły wymogów formalnych).

W analizowanym okresie w obu nadleśnictwach ponad połowa wolnych etatów, tj. 13 stanowisk, dotyczyła obsady terenowej służby leśnej, stanowiska podleśniczego (52% wszystkich naborów). W trakcie jednego naboru wpłynęło średnio 5,31 ofert (rys. 3, tab.1). Nabór na pracowników w działach biura nadleśnictw, tj. w działach gospodarki leśnej,

finansowo-księgowym oraz administracyjno-gospodarczym, kształtował się na podobnym poziomie. W dziale gospodarki leśnej wolne etaty dotyczyły stanowisk: specjalisty ds. marketingu (12%, tj. 3 etaty, 0 przysłanych ofert) oraz specjalisty służby leśnej/instruktora technicznego (4%, tj. 1 etat, średnio 1 oferta na etat). W dziale finansowo-księgowym poszukiwano kandydatów na stanowisko księgowego (12%, tj. 3 etaty, średnio 4 oferty na jeden nabór). W dziale administracyjno-gospodarczym zapotrzebowanie dotyczyło stanowisk ds. administracyjno-gospodarczych (12%, 3 etaty, średnio 6,67 oferty na jeden nabór) i specjalisty ds. budownictwa (4%, 1 etat, 2 oferty w naborze) a także stanowiska robotniczego (4%, 1 etat, 1 oferta). W obu nadleśnictwach w latach 2020–2023 na ogólną liczbę 25 wolnych etatów w drodze naborów zatrudniono 22 osoby, w tym w naborach wewnętrznych zatrudniono osiem osób, a w naborach zewnętrznych 14 osób, z podziałem na stanowiska przedstawionym w tabeli 1. Na wszystkie ogłoszone nabory wpłynęło łącznie 105 ofert kandydatów do pracy, w tym 29 oferty na nabory wewnętrzne, tj. 27,6%, i 76 oferty na nabory zewnętrzne, co stanowi 72,4% wszystkich aplikujących do pracy.



**Rys. 3.** Rozkład procentowy wolnych etatów w Nadleśnictwach Chojna i Różańsko w latach 2020–2023

**Fig. 3.** Percentage distribution of vacancies in the Chojna and Różańsko Forest Districts in 2020–2023

**Tabela 1.** Analiza przeprowadzonej rekrutacji w Nadleśnictwach Chojna i Różańsko w latach 2020–2023 z uwzględnieniem stanowisk pracy

**Table 1.** Analysis of the recruitment process in the Chojna and Różańsko Forest Districts in 2020–2023, taking into account job positions

| Stanowisko pracy<br>Work station                                                             | Liczba wolnych etatów<br>Number of vacancies | Nabór wewnętrzny<br>Internal recruitment |                            | Nabór zewnętrzny<br>External recruitment |                            | Ogólna liczba ofert<br>Total number of offers | Średnio ofert na 1 etat<br>Average offers for 1 vacancy | Liczba zatrudnionych<br>Number of employees |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
|                                                                                              |                                              | liczba ofert<br>number of offers         | zatrudnienie<br>employment | liczba ofert<br>number of offers         | zatrudnienie<br>employment |                                               |                                                         |                                             |
| Księgowy<br>Accountant                                                                       | 3                                            | 0                                        | 0                          | 12                                       | 3                          | 12                                            | 4,00                                                    | 3                                           |
| Podleśniczy<br>Deputy forester                                                               | 13                                           | 25                                       | 6                          | 44                                       | 7                          | 69                                            | 5,31                                                    | 13                                          |
| Robotnik pomocniczy<br>Support worker                                                        | 1                                            | 0                                        | 0                          | 1                                        | 1                          | 1                                             | 1,00                                                    | 1                                           |
| Specjalista ds. marketingu<br>Marketing Specialist                                           | 3                                            | 0                                        | 0                          | 0                                        | 0                          | 0                                             | 0,00                                                    | 0                                           |
| Specjalista SL/Instruktor techniczny<br>Forest Service Specialist/Technical Instructor       | 1                                            | 1                                        | 1                          | 0                                        | 0                          | 1                                             | 1,00                                                    | 1                                           |
| Stanowisko ds. administracyjno-gospodarczych<br>Administrative and economic affairs position | 3                                            | 3                                        | 1                          | 17                                       | 2                          | 20                                            | 6,67                                                    | 3                                           |
| Stanowisko ds. budownictwa<br>Construction position                                          | 1                                            | 0                                        | 0                          | 2                                        | 1                          | 2                                             | 2,00                                                    | 1                                           |
| Razem<br>Total                                                                               | 25                                           | 29                                       | 8                          | 76                                       | 14                         | 105                                           | 4,20                                                    | 22                                          |

## DYSKUSJA I PODSUMOWANIE

Struktura zatrudnienia w Lasach Państwowych zależy od rodzaju jednostki i poziomu zarządzania, w którym jest umiejscowiona. Liczba etatów w jednostce wynika bezpośrednio z obciążeń i wymiaru zadań do realizacji, a także obszaru terytorialnego, nad którym sprawuje nadzór.

Analizując nabory przeprowadzone w Nadleśnictwie Chojna i Nadleśnictwie Różańsko w okresie 2020–2023, można stwierdzić, że wymagania obligatoryjne do zatrudnienia w obu nadleśnictwach były

podobne. Wymagania preferowane opisano jako oczekiwane dodatkowe umiejętności, kwalifikacje i umiejętności, które niewątpliwie przyspieszają proces wdrażania do pracy na danym stanowisku.

We wszystkich przeprowadzonych rekrutacjach w obu jednostkach zastosowano te same metody i techniki naboru, tj. ocenę merytoryczną dokumentów aplikacyjnych oraz rozmowę kwalifikacyjną. Analiza formalna dokumentów aplikacyjnych, tj. porównanie danych zawartych w aplikacji z wymogami formalnymi określonymi w ogłoszeniu, wykazała, że część kandydatów nie spełniała tych wymogów na pierwszym

etapie rekrutacji, wobec czego nie dopuszczono ich do kolejnego etapu naboru. Osoby wyłonione w drodze naboru i zatrudnione na wolne stanowiska zgodnie w poszczególnych naborach zdobyły większą liczbę punktów niż pozostali kandydaci.

W obu nadleśnictwach komisje rekrutacyjne ostatecznie brały pod uwagę wyniki rozmowy kwalifikacyjnej, po uprzednio przeprowadzonej pozytywnej weryfikacji dokumentów. Było to spowodowane w dużej mierze brakiem możliwości zastosowania innych możliwych narzędzi rekrutacyjnych, z powodu ogłoszonego w 2020 r. stanu pandemii COVID-19. Większość rozmów rekrutacyjnych w badanych nadleśnictwach, przebiegała w tamtym czasie w formie zdalnej. Jednak trzeba mieć na uwadze, że wyniki takiej metody, jaką jest rozmowa rekrutacyjna, mogą być subiektywne. Aby obiektywnie ocenić predyspozycje i umiejętności, wiedzę, zakres odpowiedzialności na poprzednio zajmowanych stanowiskach oraz cele zawodowe kandydata, komisja powinna zaplanować przebieg takiej rozmowy zgodnie z propozycjami specjalistów z dziedziny rekrutacji i selekcji oraz ujednolicić i sprecyzować wagę punktów dla każdej z ocen.

Ponadto aby zoptymalizować proces rekrutacji i selekcji pracowników, należałoby wprowadzić w regulaminie naboru konieczność, a nie tylko możliwość, przeprowadzania testów kwalifikacyjnych. Przygotowane przez komisję pytania dałyby bardziej precyzyjny obraz kandydata w zakresie posiadanych predyspozycji i umiejętności, a także wiedzy zbieżnej ze specyfiką zadań na stanowisku. Takimi narzędziami weryfikującymi pracowników są testy psychometryczne. To wystandaryzowana procedura pomiaru określonego konstruktów psychologicznego, np. kompetencji, zdolności przywódczych lub poznawczych, oraz cech osobowości na podstawie próbki zachowania. Za najpopularniejsze testy psychometryczne stosowane w praktyce można uznać testy zdolności poznawczych, związane z pomiarem zdolności szybkiego i adekwatnego myślenia, oraz osobowości, z pomiarem charakterystycznych dla danej osoby profili zachowania i inteligencji emocjonalnej, a także z pomiarem zdolności do rozumienia i zarządzania emocjami (Prokopowicz, 2016).

Różne rodzaje testów są źródłem wielu informacji o kandydatach, jednak ich ogromna liczba może się

okazać dla pracodawców pułapką. Testy inteligencji emocjonalnej dość trafnie prognozują efektywność pracownika, ale oferują niewiele ponad to, co można zmierzyć innymi, bardziej trafnymi i mniej kosztocłonnymi narzędziami. Według Branowskiej (2021) bateria testów psychologicznych może zostać uzupełniona o testy uczciwości, które umożliwiają szacowanie prawdopodobieństwa nieuczciwego i/lub nietetycznego zachowania kandydatów na pracowników. Bardzo dobrym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie do regulaminu naboru dodatkowego narzędzia w postaci testów zadaniowych, dzięki którym dokładniej można ocenić przygotowanie kandydata do pracy na stanowisku, a przede wszystkim uzyskać informację o jego kompetencjach.

Potwierdzają to badania Roszyk-Kowalskiej i Łazowego (2016), według których 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 ułatwiających ocenę poziomu spełnienia wymagań kwalifikacyjnych, a pozyskanie i utrzymanie w firmie pracowników, zwłaszcza utalentowanych, powinno stać się kluczową umiejętnością organizacyjną.

W obu analizowanych nadleśnictwach na rotację pracowników miały wpływ zwolnienia i przyjęcia związane z przejściem pracowników do innych jednostek, odejściem na emeryturę, wypowiedzeniem umowy o pracę, zatrudnieniem poza naborem (zgodnie ze spójną polityką kadrową) oraz zatrudnieniem w drodze naboru. Z analizy danych wynika, że prawie połowa przyjęć pracowników do pracy odbyła się w ramach tzw. migracji, czyli w drodze przejścia z innych jednostek Lasów Państwowych. Niewątpliwie atutem wprowadzonych regulaminów jest usankcjonowanie i usystematyzowanie zasad zatrudniania pracowników w Lasach Państwowych. Regulaminy naborów dały też możliwość udziału w naborach osobom spoza organizacji, spełniających wymagania formalne, na podstawie otwartego i konkurencyjnego naboru.

## PIŚMIENNICTWO

- Branowska, A. (2021). Proces doboru pracowników w przedsiębiorstwach – przegląd nowoczesnych i tradycyjnych metod selekcji [The staffing process in enterprises – an overview of modern and traditional selection methods]. *Zesz. Nauk. Politechn. Poznań. Organizacja i Zarządzanie*, 83, 9–24 [in Polish]. DOI: 10.21008/j.0239-9415.2021.083.01
- Krzemień, A. (2019). Rekrutacja wewnętrzna czy rekrutacja zewnętrzna – kiedy zdecydować się na te rozwiązania. W: *Skuteczna rekrutacja – praca zbiorowa*. Warszawa: INFOR PL SA.
- Król, H., Ludwiczynski, A. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lundén, B. (2012). Rekrutacja pracowników – praktyczny przewodnik dla pracodawców. Warszawa: BL Info Polska [in Polish].
- Olszak, E. (2014). Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji [The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection]. *Pr. Nauk. Uniw. Ekon. Wroc.*, 349, 283–294 [in Polish].
- Nadleśnictwo Chojna (2024). Załącznik 1. Rekrutacje przeprowadzone w Nadleśnictwie Chojna w latach 2020–2023.
- Nadleśnictwo Różańsko (2024). Załącznik 2. Rekrutacje przeprowadzone w Nadleśnictwie Różańsko w latach 2020–2023.
- Pismo Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych z dnia 3.04.2020 r. oraz 11.05.2020 r. (GK.013.30.2020) dotyczące spójnej polityki kadrowej wraz z późniejszym pismem z dnia 2.06.2021 r. (GK.013.269.2021).
- Pismo Dyrekcji Generalnej Lasów Państwowych z dnia 5.09.2022 r. (GK.013.127.2022) w sprawie spójnej polityki kadrowej.
- Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe z dnia 29 stycznia 1998 roku z późniejszymi zmianami protokołami dodatkowymi. Tekst ujednolicony PUZP wg stanu prawnego na dzień 1 października 2019 r.
- Pośniak, J., Bresiński, T. (2024). Analiza procesu rekrutacji i selekcji pracowników na przykładzie wybranych jednostek organizacyjnych lasów państwowych [Analysis of the employee recruitment and selection process on the example of selected organizational units of state forests]. Praca dyplomowa. Poznań: Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu [in Polish].
- Prokopowicz, P. (2016). Rekrutacja i selekcja oparta na dowodach – 33 zasady skutecznego naboru pracowników. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Roszyk-Kowalska, G., Łozowy, S. (2016). Doskonalenie procesu rekrutacji i selekcji kandydatów oraz adaptacji pracowników na przykładzie Państwowego Gospodarstwa Leśnego 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]. *Rocz. Ekon. Zarz.*, 8(44), 185–205 [in Polish]. [http://dx.doi.org/10.18290/reiz.2016.8\(44\).2-11](http://dx.doi.org/10.18290/reiz.2016.8(44).2-11).
- Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 14 stycznia 2003 r. w sprawie stanowisk, stopni służbowych oraz zasad wynagradzania w Służbie Leśnej (Dz.U. z 2003 r. nr 11 poz. 123, z późn. zm.).
- Stoner, J. A. F., Wankel, C. (1992). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Ustawa o lasach z dnia 28 września 1991 r. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 21 marca 2024 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o lasach (Dz.U. z 2024 r. poz. 530) [in polish].
- Wood, R., Payne, T. (2006). *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Zarządzenie nr 59 (2012). Dyrektora Generalnego LP z dnia 7 września 2012 roku w sprawie stażu absolwentów w Lasach Państwowych. Warszawa: Biuletyn Informacyjny Lasów Państwowych, 10(238).
- Zarządzenie nr 18 Dyrektora Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Szczecinie z dnia 18.06.2020 r. w sprawie wprowadzenia Regulaminu naboru na wolne stanowiska pracy w biurze RDLP w Szczecinie i jednostkach nadzorowanych przez RDLP w Szczecinie (znak sprawy: DO.1101.6.2020). Szczecin: RDLP.
- Zbiegień-Maciąg, L. (1992). *Sztuka pozyskiwania i selekcji kadr*. Kłodzko: Centrum Kreowania Liderów.
- Ziomek, J., Tylzanowski, R. (2017). Procesy rekrutacji i selekcji pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach w Polsce [Recruitment and Selection Processes at Innovative Enterprises in Poland]. *Handel Wewnętrzny, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury*, 3/2, 193–201 [in Polish].

## **ANALYSIS OF THE EMPLOYEE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS BASED ON SELECTED FOREST DISTRICTS**

### **ABSTRACT**

Generational change and employee turnover in organizational units of the State Forests require the employer to take actions aimed at an effective employee recruitment process and ensuring staff fluidity. The aim of the study was to analyze the process of recruiting employees for vacant positions in selected units of the State Forests. The implementation of recruitment processes conducted in the years from 2020 to 2023 in the examined forest districts was analyzed and compared. Based on the study, it can be concluded that mandatory requirements for employment in both forest districts were similar. In all recruitment procedures, the same recruitment methods and techniques were used, i.e.: substantive assessment of application documents and a qualification interview. The study also shows that in the years 2020–2023, more than half of the vacancies concerned the field forest service. Internal recruitment in the period under review slowed down; however, a significant number of offers submitted to forest districts in external recruitments indicate considerable interest in employers on the labor market. According to the authors, in order to optimize the recruitment and selection process it would be necessary to introduce the obligation rather than only an option, of conducting qualification tests in the recruitment regulations. In addition, during the study it was found that a highly advantageous solution would be to introduce an additional tool to the recruitment regulations in the form of task tests, thanks to which it would be possible to more accurately assess the candidate's preparation for work in a given position, particularly obtain information on their competences.

**Keywords:** professional qualifications, employee recruitment, forest district, human resources

