

JANUSZ KOCEL

Kształtowanie struktury organizacyjnej nadleśnictw w zależności od organizacji prac gospodarczo-leśnych

Formation of the Organizational Structure of Forest Districts
in Dependence of the Organizing of Forest Works

Wstęp

Zagadnienie czynników strukturotwórczych uznano w literaturze za jedno z podstawowych w badaniach nad organizacją. Niekiedy czynniki te utożsamiane są z warunkowaniami struktur organizacyjnych, które należy rozumieć znacznie szerzej, gdyż określają one również mechanizmy kształtujące strukturę, a więc sposoby oddziaływania czynników strukturotwórczych. Za czynnik strukturotwórczy uznaje się zwykle cechy, elementy i warunki działania organizacji, których zróżnicowanie jest źródłem kształtowania się różnych form strukturalnych stosowanych przez tę organizację (8).

W tych rozważaniach analizie poddano wpływ modelu organizacji prac gospodarczo-leśnych na kształtowanie struktury organizacyjnej nadleśnictwa. Na znaczenie tego czynnika w procesie doskonalenia struktur organizacyjnych nadleśnictw zwracano wprawdzie uwagę po reorganizacji LP, lecz dotychczas nie był on przedmiotem badań (5, 10).

Czynniki kształtujące strukturę organizacyjną w świetle literatury

Powiązaniemi między czynnikami strukturotwórczymi a strukturami organizacyjnymi nadleśnictw zajmowano się przy okazji innych badań. Można tu wyróżnić dwa kierunki:

- rozpatrywanie struktur organizacyjnych jednostek pod kątem ich usprawnienia, niezależnie od analizy czynników je determinujących,
- rozważania nad optymalizacją wielkości przedsiębiorstw leśnych.

H. Żakowski w badaniach nad modelową strukturą organizacyjną nadleśnictwa nie zajmował się obiektywnymi i subiektywnymi czynnikami ją kształtującymi, lecz rozpatrywał czynniki strukturotwórcze z punktu widzenia skutków, jakie wywarły one na rozpiętość kierowania w poszczególnych pionach organizacyjnych (12).

Drugim istotnym kierunkiem badań teoretycznych była wielkość przedsiębiorstwa leśnego, która – zdaniem A. Klocka i J. Zaleskiego (4) – łączy główne elementy jego struktury organizacyjnej, a przez to narzuca konieczność stopniowej ich konkretyzacji oraz weryfikacji. Przedmiotem badań teoretycznych były zatem przede wszystkim czynniki determinujące wielkość przedsiębiorstwa leśnego; struktura organizacyjna traktowana była zaś jako pochodna głównego zagadnienia. Niemniej jednak na szczególne podkreślenie zasługują badania dotyczące związków między wielkością przedsiębiorstw leśnych a formami organizacji prac gospodarczych oraz rozwoju techniki i technologii produkcji.

Nowoczesne metody zespołowych form organizacji prac produkcyjnych – jak wskazują doświadczenia leśników byłej NRD – są istotnym czynnikiem kształtującym optymalną wielkość nadleśnictwa (2, 3, 6, 9). Zespoły, zwane Technikkomplex (Teko), mają charakter samodzielnych wydziałów produkcyjnych przedsiębiorstwa leśnego (StFB), gospodarującego na powierzchni wynoszącej średnio ponad 35 tys. ha. Obszar działania Teko odbiega od powierzchni nadleśnictwa (6–10 tys. ha), co stwarza trudności przy podziale kompetencji i odpowiedzialności. Względy te uzasadniają łączenie kilku nadleśnictw w większe jednostki organizacyjne, a co za tym idzie – zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (1, 2, 9).

Metodyka badań

Ze względu na brak w literaturze uniwersalnej metody, którą można by zastosować w badaniach nad doskonaleniem struktury organizacyjnej nadleśnictw opracowano własną metodę. Metoda ta, będąca kompilacją kilku metod, umożliwiła charakterystykę trzydziestu nadleśnictw pod względem struktury organizacyjnej i rozwiązań stosowanych w zakresie organizacji prac gospodarczo-leśnych (7).

Osiągnięcie postawionego celu pracy wymagało:

- ustalenia parametrów charakteryzujących badane nadleśnictwa,
- określenia zmian w organizacji prac gospodarczo-leśnych i ich wpływu na strukturę organizacyjną,
- przeanalizowania organizacji prac gospodarczo-leśnych w badanych nadleśnictwach,
- scharakteryzowania wybranych elementów struktury organizacyjnej nadleśnictw,

- zbadania zależności między organizacją prac gospodarczo-leśnych a liczbą, rodzajem i zakresem działania stanowisk pracy w nadleśnictwie.

W celu porównywalności danych opisano każde nadleśnictwo według parametrów uzyskanych z materiałów źródłowych nadleśnictw. Uwzględniono przy tym trzy grupy parametrów, określające:

- wielkość nadleśnictwa,
- najważniejsze zadania gospodarcze nadleśnictwa
- wielkość powierzchni, zadania gospodarcze oraz sytuację organizacyjną i wykonawczą leśnictw.

Aby poznać mechanizmy zmian w zakresie organizacji prac gospodarczo-leśnych i ich wpływ na struktury organizacyjne nadleśnictw, konieczne było poznanie ewolucji organizacji prac gospodarczo-leśnych. Materiały źródłowe uzyskano w drodze wywiadu z nadleśniczymi oraz z dokumentacji organizacyjnej nadleśnictw. Przedmiotem szczególnych zainteresowań była analiza zespołowych form organizacji pracy i ich wpływ na strukturę organizacyjną nadleśnictw.

W analizie poczynań organizacyjnych w zakresie organizacji prac gospodarczo-leśnych badanych nadleśnictw – ze względu na porównywalność wyników – posłużono się poziomem organizacji prac gospodarczo-leśnych. W literaturze leśnej brak definicji tego pojęcia. Dlatego w założeniach metodycznych jako wyznaczniki poziomów przyjęto: formę organizacji pracy i jej udział w ogólnym bilansie wykonawczym, zasięg i okres pracy wykonawców, rodzaj nadzoru organizacyjno-technologicznego oraz podległość organizacyjną wykonawców.

Istotnym elementem analizy struktury zatrudnienia jest podział pracowników nadleśnictwa na grupy oraz zakresy działania w sferze produkcji, mające wpływ na jej sprawność. Do określenia struktury zatrudnienia posłużył schemat struktury organizacyjnej nadleśnictwa. Zestawienie zakresów działania stanowisk pracy opracowano na podstawie ramowych postanowień regulaminu organizacyjnego nadleśnictwa (11). Zakresy te ujęto w pięciu następujących działach: przygotowanie materiałów planistycznych, organizacyjne i techniczne przygotowanie realizacji rocznych zadań, wykonanie i kontrola, postęp techniczno-organizacyjny oraz ewidencja i analiza wykonania.

Następnie poddano analizie powiązania pomiędzy stanem faktycznym w zakresie organizacji prac gospodarczo-leśnych a wybranymi elementami struktury organizacyjnej w trzydziestu badanych nadleśnictwach. Przyjęto założenie, że z zasięgiem pracy wykonawców wiąże się liczba i rodzaj pracowników zaangażowanych w organizację prac gospodarczo-leśnych. W zależności od tych wielkości podzielono nadleśnictwa na kilka grup (7).

Hipotetycznie przyjmuje się, że relacje przyczynowo-skutkowe zachodzą między następującymi grupami elementów:

- liczbą pracowników nadzoru a liczbą wykonawców,
- liczbą pracowników kontrolujących stanowiska pracy a liczbą wykonawców,

- liczbą pracowników nadzoru a liczbą pracowników kontrolujących stanowiska pracy,
- warunkami gospodarowania nadleśnictwami a liczbą i rodzajem stanowisk terenowych.

Przebieg i wyniki badań

Ewolucję organizacji prac gospodarczo-leśnych scharakteryzowano na podstawie wywiadu z nadleśniczymi i dokumentacji dotyczącej organizacji badanych nadleśnictw. Uzyskane informacje i oceny nie we wszystkich przypadkach wystarczały do zanalizowania zmian liczbowych i jakościowych w układzie stanowisk pracy w nadleśnictwie. Na podstawie udziału zespołowych form organizacji pracy w wykonywaniu zadań gospodarczych podzielono badane nadleśnictwa na 7 grup. Podział ten stał się materiałem pomocniczym przy opracowywaniu poziomów organizacji prac gospodarczo-leśnych, które posłużyły do scharakteryzowania organizacji prac gospodarczo-leśnych tych nadleśnictw. Udział poszczególnych form organizacji pracy w ogólnym bilansie wykonawczym był podstawą zaliczenia badanych nadleśnictw do poszczególnych poziomów (tab. 1).

Udział robotników pracujących w grupach roboczych i zespołach specjalistycznych w ogólnej liczbie robotników zatrudnionych przy pracach gospodarczo-leśnych wynosi 53,3%. Największy jest w nadleśnictwach zaliczonych do I i II poziomu organizacji. Robotnicy pracujący indywidualnie stanowią 46,7% ogólnej liczby robotników zatrudnionych przy pracach gospodarczo-leśnych. Nadleśnictwa zaliczone do IV i V poziomu organizacji pracy charakteryzują się największym procentowym udziałem robotników pracujących indywidualnie.

Do I poziomu organizacji prac gospodarczo-leśnych zaliczono jedno nadleśnictwo. Wszyscy robotnicy zatrudnieni przy pracach gospodarczo-leśnych pracowali z zastosowaniem form zespołowych. W ciągu całego roku pracowały 22 grupy robocze: 20 grup, każda na terenie jednego leśnictwa, podlegających organizacyjnie leśniczemu, oraz 2 (interwencyjne) – na terenie kilku leśnictw, będące do dyspozycji zastępcy nadleśniczego ds. użytkowania lasu. Pod nadzorem technologów pracowało 14 grup roboczych, a pod nadzorem pracowników leśnictw (leśniczego, podleśniczego, gajowego) – 8 grup.

Do II poziomu organizacji prac gospodarczo-leśnych zaliczono 10 nadleśnictw. W grupach roboczych i zespołach specjalistycznych pracowało w poszczególnych nadleśnictwach od 68,6 do 95,6% ogółu robotników zatrudnionych przy pracach gospodarczo-leśnych. Na terenie nadleśnictw działało 7 grup i zespołów (przeciętnie 1 lub 2 grupy interwencyjne w nadleśnictwie), na terenie obrębów – 17, a w zasięgu kilku leśnictw – 14. Nadzór organizacyjno-technologiczny zapewniali tym grupom i zespołom przeważnie technolodzy (37 grup i zespołów), organizacyjnie zaś podlegały one nadleśniczemu, nadleśniczemu terenowemu lub pracownikowi biura nadleśnictwa. Pozostałe grupy robocze i zespoły specjalistyczne oraz robotnicy pracujący indywidualnie pracowali pod nadzorem personelu leśnictw i podlegali nadleśniczemu terenowemu lub leśniczemu.

TABELA 1

Charakterystyka poziomów organizacji prac gospodarczo-leśnych

Poziom organiz. prac gospodarczo-leśnych	Nadleśnictwo	Ogólna liczba robotników stałych zatrudnionych przy pracach gosp. leśnych	4	5	6	Zasięg pracy gr.rob. i zesp. specjalistycznych				
						robotników stałych prac. w grupach roboczych i zespołach specjalistycznych	Liczba grup roboczych	zesp. specjalistycznych	nadleśnictwo	obrębów
I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I	Kłodawa	108	100,0	22					20	2
	razem	108	100,0	22					20	2
II	Bogdaniec	97	94,9	5	15				20	
	Bydgoszcz	89	85,4	-	26		2		24	
	Dretyń	145	69,0	18	-	1	2		10	5
	Karnieszewice	90	95,6	-	22				18	4
	Krzyż	102	68,6	18		2	2		9	5
	Mitomłyn	114	95,6	20	6				26	
	Ośno.Lub.	74	78,4	16					16	
	Podanin	112	90,2	14	2	2			14	
	Potrzebowice	76	89,5	11	1		11		1	
	Strzelce Opol.	117	87,2	3	22	2			23	
	razem	1016	84,8	105	94	7	17		161	14
III	Golub Dobrzyń	117	41,9		9		7	2		
	Namystów	126	39,7	7					1	6
	Rudnik	115	43,5	6					6	
	Szczebra	77	36,4	4			4			
	Świdwin	122	61,5	15					13	2
	Wichrowo	130	50,0	14					1	13

cd. tabeli 1 na nast. stronie

I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Włodawa	49	49,0	5	2		2		5	
	razem	736	46,3	51	11	-	13	2	26	21
IV	Brodnica	117	27,4	6			2		4	
	Chrzanów	18	22,2	1						1
	Czerniejewo	102	22,6	3		1			2	
	Czerwony Dwór	85	11,8			2		2		
	Kolumna	96	15,6	2		2				
	Opoczno	135	11,1	3	2	3			2	
	Piaski	57	24,6	2					1	1
	Piotrków	81	27,2	3					3	
	Płońsk	58	20,7	2					2	
	Pniewy	124	29,8	4			1		3	
	Rudka	61	18,0	2	-				2	
	razem	934	20,9	28	4	6	3	2	19	2
V	Świdnik	29	-							
	razem	29	-							
	OGÓLEM	2823	53,3	206	109	13	33	4	226	39

Siedem nadleśnictw utworzyło III poziom organizacji prac gospodarczo-leśnych. W grupach roboczych i zespołach specjalistycznych pracowało od 36,4 do 50,0% robotników stałych zatrudnionych przy pracach gospodarczo-leśnych. Nadl. Świdwin, mimo że pracowało w nim 61,5% robotników, zaliczono do III poziomu organizacji. Powodem tego było zatrudnienie dwóch grup interwencyjnych z innego nadleśnictwa (21 robotników) na okres dwóch miesięcy przy likwidacji skutków klęsk żywiołowych. Nadleśnictwa zaliczone do III poziomu organizacji charakteryzują się tym, że większość grup roboczych i zespołów specjalistycznych (36 grup i zespołów) pracuje w zasięgu większym niż jedno leśnictwo. Wykonawcy ci, nadzorowani najczęściej przez technologów lub delegowanych pracowników leśnictw, są przeważnie do dyspozycji nadleśniczych terenowych.

Do IV poziomu organizacji prac gospodarczo-leśnych zaliczono 11 nadleśnictw, w których od 11,1 do 29,8% robotników stałych pracuje z zastosowaniem form zespołowych. Na terenie nadleśnictw działa łącznie 6 grup roboczych i zespołów specjalistycznych pod nadzorem technologów. Organizacyjnie podlegają oni nadleśniczemu lub pracownikowi biura nadleśnictwa. Wyróżniające dla IV poziomu jest organizowanie grup roboczych i zespołów specjalistycznych najczęściej w IV i I kwartale w celu wykonania zadań z zakresu pozyskania drewna. Wykonawcy ci nadzorowani są przez pracowników leśnictw i podlegają przeważnie leśniczemu lub nadleśniczemu terenowemu. Pozostali robotnicy pracują indywidualnie w leśnictwach pod nadzorem pracowników leśnictw i podlegają leśniczemu.

Poziom V organizacji prac gospodarczo-leśnych reprezentuje jedno nadleśnictwo. Brak w nim grup roboczych i zespołów specjalistycznych. Robotnicy indywidualni (29 robotników stałych) pracowali w leśnictwach pod nadzorem pracowników leśnictw; podlegali oni miejscowemu leśniczemu. Ponad 50% prac gospodarczo-leśnych wykonywali robotnicy sezonowi i dorywczycy. Okresowo (IV i I kw.) dowożono do pracy dwudziestu robotników stałych.

Analizą objęto wielkość zatrudnienia i zakresy działania grupy pracowników sfery produkcji oraz pracowników, którzy mają wpływ na sprawność sfery produkcji w celu ustalenia związków między strukturą zatrudnienia w wymienionych grupach pracowników a poziomem organizacji prac gospodarczo-leśnych.

Strukturę zatrudnienia według głównych grup pracowniczych ujęto w tabelach 2 i 3. W badanym okresie w trzydziestu nadleśnictwach byli zatrudnieni pracownicy na 6404,5 etatu. Pracownicy umysłowi stanowili 32,7% ogółu zatrudnionych we wszystkich nadleśnictwach. Ich liczba była najbardziej zróżnicowana w nadleśnictwach zaliczonych do IV poziomu organizacji prac: od 41 (Płońsk) do 111 (Opoczno). Najmniej pracowników umysłowych zatrudniano średnio w nadleśnictwach zaliczonych do II poziomu organizacji prac – 63 osoby, następnie do III – 70, a najwięcej do IV – 77. Oznacza to, że wraz ze wzrostem poziomu organizacji prac zwiększa się zatrudnienie pracowników umysłowych (Poziomy I i V, do których zaliczono nadleśnictwa zatrudniające po 64 osoby, nie potwierdzają tej prawidłowości prawdopodobnie dlatego, że każdy z nich jest reprezentowany tylko przez jedno nadleśnictwo).

TABELA 2
Struktura zatrudnienia w badanych nadleśnictwach — zespół kierowniczy i biuro nadleśnictwa

Poziom organizacji prac gospodarczo-leśnych	Nadleśnictwo	Zespół kierown. (nadleśniczy, zastępcy)	Pracownicy biura nadleśnictwa		5	6	7	8	9			
			ogółem	umysłowi razem						w tym		
										prac. kontr.-techn. (adiunkci, kierown. ODN)	prac. zaple- cza techn.	prac. ds. przyg. i ewid. wykon.
I	2	3	4	5	6	7	8	9				
I	Kłodawa	3,0	33,0	23,0	1,0	4,0	1,0	10,0				
	razem	3,0	33,0	23,0	1,0	4,0	1,0	10,0				
II	Bogdaniec	2,0	38,0	25,0	2,0	6,0	3,0	13,0				
	Bydgoszcz	2,0	36,0	22,0	2,0	4,0	2,0	14,0				
	Dretyń	2,0	40,0	26,0	1,0	5,0	-	14,0				
	Karnieszewice	2,0	36,0	25,0	2,0	3,0	4,0	11,0				
	Krzyż	2,0	33,0	22,0	1,0	3,0	3,0	11,0				
	Mitomłyn	2,0	36,0	22,0	2,0	3,0	-	14,0				
	Ośno Lubuskie	1,0	29,0	22,0	1,0	4,0	1,0	7,0				
	Podanin	2,0	46,0	29,0	3,0	3,0	12,0	17,0				
	Potrzebowice	2,0	35,0	24,0	3,0	4,0	4,0	11,0				
	Strzelce Opol.	3,0	22,0	18,0	1,0	2,0	3,0	4,0				
	razem	20,0	351,0	235,0	18,0	37,0	32,0	116,0				
III	Golub Dorzynie	1,0	27,0	21,0	2,0	3,0	-	6,0				
	Namysłów	2,0	30,0	22,0	3,0	2,0	2,0	8,0				

cd. tabeli 2 na nast. stronie

I	2	3	4	5	6	7	8	9
	Rudnik	2,0	20,0	16,0	1,0	2,0	1,0	4,0
	Szczebra	2,0	28,5	18,0	-	4,0	-	10,5
	Świdwin	1,0	38,0	32,0	1,0	7,0	3,0	6,0
	Wichrowo	2,0	34,5	22,5	2,0	3,0	-	12,0
	Włodawa	2,0	32,0	21,0	2,0	1,0	3,0	11,0
	razem	12,0	210,0	152,5	11,0	22,0	9,0	57,5
IV	Brodnica	2,0	33,0	24,0	3,0	3,0	2,0	9,0
	Chrzanów	2,0	43,0	28,0	3,0	3,0	4,0	15,0
	Czerniejewo	2,0	30,0	23,0	1,0	4,0	3,0	7,0
	Czerwony Dwór	2,0	44,0	24,0	1,0	3,0	6,0	20,0
	Kolumna	3,0	27,0	20,0*	3,0	2,0	3,0	7,0
	Opczno	2,0	43,0	28,0	2,0	1,0	5,0	15,0
	Piaski	2,0	26,0	22,0	2,0	2,0	4,0	4,0
	Piotrków	2,0	26,0	24,0	3,0	4,0	-	2,0
	Płońsk	2,0	20,0	12,0	1,0	2,0	-	8,0
	Pniewy	2,0	37,0	28,0	3,0	5,0	2,0	9,0
	Rudka	1,0	34,5	27,5	1,0	4,0	5,0	7,0
	razem	22,0	363,5	260,5	23,0	33,0	34,0	103,0
V	Świdnik	2,0	25,0	17,0	-	2,0	2,0	8,0
	razem	2,0	25,0	17,0	-	2,0	2,0	8,0
	OGÓLEM	50,0	1041,5	688,0	53,0	98,0	78,0	294,5

Liczba pracowników fizycznych w nadleśnictwach zaliczonych do poszczególnych poziomów organizacji prac wahała się średnio od 61 (w V poziomie) do 130–153 (w pozostałych). Stosunek liczby pracowników fizycznych do umysłowych w analizowanych nadleśnictwach był jak 2,1:1,0. Największy (2,5:1,0) był w nadleśnictwach zaliczonych do II poziomu organizacji prac gospodarczo-leśnych. Jedynie w Nadl. Świdnik zaliczonym do V poziomu organizacji prac, przeważali pracownicy umysłowi; stosunek pracowników fizycznych do umysłowych był jak 1,0:1,1. W pozostałych poziomach organizacji prac stosunek liczby pracowników umysłowych do fizycznych wynosił: w I – 1,0:2,3, III – 1,0:2,2 i IV – 1,0:1,7.

Badanie zależności między zatrudnieniem w poszczególnych grupach pracowników wykazało jedynie słaby związek między wielkością zatrudnienia pracowników umysłowych w biurze nadleśnictwa a ogólną liczbą pracowników terenowych (umysłowych i fizycznych). Liczba zastępców nadleśniczego zatrudnionych w badanych nadleśnictwach zależała od przyjętego przez nadleśnictwo podziału zadań, zaś liczba nadleśniczych terenowych była najczęściej równa liczbie obrębów. Charakterystyczne jest, że w I i II poziomie organizacji prac gospodarczo-leśnych znalazły się prawie wszystkie nadleśnictwa (oprócz Płocka), w których nie powołano nadleśniczych terenowych. Wysoki udział pracy zespołowej przy niewielkim zasięgu gospodarowania ogranicza liczbę i stopień rozproszenia miejsc pracy w terenie, a tym samym wyklucza konieczność powoływania pośredniego szczebla w zarządzaniu i kierowaniu wykonaniem prac.

Na stanowiskach adiunktów i kierownika ośrodka dyspozycyjnego zatrudnionych było przeciętnie trzech pracowników, niezależnie od poziomu organizacji prac gospodarczo-leśnych. Średnie zatrudnienie pracowników nadzoru w badanych nadleśnictwach wahało się w granicach 33–45 osób. Największe było w nadleśnictwach zaliczonych do IV poziomu organizacji prac, a najmniejsze – do II (tab. 3). Większe zatrudnienie pracowników umysłowych związanych z organizacją zaplecza technicznego nadleśnictw w I i II poziomie wiązało się z potrzebą zapewnienia sprawnego funkcjonowania wysoko wydajnych grup roboczych i zespołów specjalistycznych. Analiza zatrudnienia pracowników przygotowujących i ewidencjonujących wykonanie zadań (referentów i instruktorów) nie wykazała żadnych prawidłowości.

Zakresy obowiązków stanowisk pracy ujęto w pięciu działach, odrębnie dla każdego poziomu organizacji. Pomimo znacznej różnorodności zakresów działania nadleśniczego, zastępcy nadleśniczego i pozostałych pracowników, stwierdzono kilka cech wspólnych i kilka cech wyróżniających zakresy działania tych stanowisk w poszczególnych poziomach organizowania. Nadleśniczowie i ich zastępcy zajmują się organizacyjnym i technicznym przygotowaniem rocznych zadań nadleśnictwa we wszystkich poziomach organizacji prac. Natomiast nadleśniczowie terenowi wypełniają lukę dotyczącą organizacyjnego i technicznego przygotowania rocznych zadań leśnictwa w nadleśnictwach zaliczonych do III (6 nadleśnictw) i IV (9 nadleśnictw) poziomu organizacji prac.

Kontrolę przebiegu realizacji zadań prowadzą przede wszystkim zastępcy nadleśniczego i nadleśniczowie terenowi. W dwudziestu trzech nadleśnictwach należy ona również do obowiązków nadleśniczego. Nadleśniczowie terenowi zapewniają sprawność dowożenia robotników do pracy i ich odwożenia w nadleśnictwach charakteryzujących się decentralizacją zarządzania i kierowania wykonaniem zadań (III–V poziom organizacji

TABELA 3

Struktura zatrudnienia pracowników terenowych w badanych nadleśnictwach

Poziom organizacji prac gospodarczo- -leśnych	Nadleśnictwo	Ogółem	Umystowi		Fizyczni	
			razem	w tym	w tym	
					nadleśniczowie terenowi	pracownicy bezpośredn. nadzoru
1	2	3	4	5	6	7
I	Kłodawa	176,0	38,0	-	36,0	138,0
	razem	176,0	38,0	-	36,0	138,0
II	Bogdaniec	176,0	29,0	-	27,0	147,0
	Bydgoszcz	211,0	40,0	3,0	34,0	171,0
	Dretyń	260,0	53,0	3,5	46,5	207,0
	Karnieszewice	134,0	34,0	1,0	30,0	100,0
	Krzyż	164,0	26,0	2,0	22,0	138,0
	Mitomłyn	244,0	44,0	2,0	39,0	200,0
	Ośno Lubuskie	160,0	35,0	-	32,0	93,9
	Podanin	195,0	37,0	-	34,0	158,0
	Potrzebowice	161,0	31,0	1,0	28,0	130,0
	Strzelce Opolskie	189,0	44,0	3,0	38,0	145,0
	razem	1862,0	373,0	15,5	330,5	1489,0
III	Golub Dobrzyń	196,0	33,0	2,0	30,0	163,0
	Namysłów	201,0	44,0	2,0	39,0	157,0
	Rudnik	160,0	43,0	1,0	38,0	117,0
	Szczebra*	182,0	57,0	2,0	52,0*	125,0
	Świdwin	227,0	40,0	2,0	35,0	187,0
	Wichrowo	239,0	53,0	1,0	50,0	186,0
	Włodawa	141,0	59,0	3,0	50,0	82,0

cd. tabeli 3 na nast. stronie

1	2	3	4	5	6	7
	razem	1346,0	329,0	13,0	294,0	1017,0
IV	Brodnica	207,0	47,0	2,0	43,0	160,0
	Chrzanów	95,0	49,0	2,0	42,0	46,0
	Czerniejewo	162,0	36,0	2,0	32,0	126,0
	Czerwony Dwór	171,0	37,0	1,0	34,0	134,0
	Kolumna	175,0	1006,0	-	52,0	119,0
	Opoczno	269,0	81,0	3,0	73,0	188,0
	Piaski	112,0	46,0	3,0	41,0	66,0
	Piotrków ¹	172,0	61,0	3,0	55,0	111,0
	Płońsk	124,0	27,0	-	24,0	97,0
	Pniewy	227,0	54,0	4,0	48,0	173,0
	Rudka	171,0	66,0	4,0	60,0	105,0
	razem	1885,0	560,0	24,0	504,0	1325,0
V	Świdnik	98,0	45,0	2,0	38,0	53,0
	Razem	98,0	45,0	2,0	38,0	53,0
	OGÓLEM	5367,0	1345,0	54,5	1202,5	4022,0

¹ leśniczy ds. zagospodarowania turystycznego

prac). Kontrolę w zakresie transportu w tych nadleśnictwach przeprowadzają kierownicy gospodarstw transportowych. Udział stanowisk pracy związanych z organizacją wdrażania innowacji naukowo-technicznych w nadleśnictwach daje podstawę do stwierdzenia, iż tymi zagadnieniami zajmują się albo sami nadleśniczowie, albo przy pomocy swoich zastępców czy adiunktów. Dotyczy to wszystkich nadleśnictw bez względu na reprezentowany przez nie poziom organizacji prac gospodarczo-leśnych.

Rola adiunktów i kierownika ośrodka dyspozycyjnego nadleśnictwa w procesie doskonalenia organizacji prac gospodarczo-leśnych jest zróżnicowana. Bez względu na poziom organizacji prac biorą oni udział w sporządzaniu planów gospodarczych. Adiunkci ponadto kontrolują przebieg realizacji zadań pod względem ilościowym i jakościowym przede wszystkim w nadleśnictwach, w których w strukturze stanowisk nie ma stanowiska nadleśniczego terenowego (Bogdaniec, Karnieszewice, Kłodawa, Ośno Lub., Płońsk i Podanin) lub jest niepełna obsada na tym stanowisku (Potrzebowice, Rudnik i Wichrowo). W pozostałych nadleśnictwach stanowisko to traktowane jest jako stanowisko biura z ograniczonym udziałem w pracach terenowych.

Szczególne zainteresowanie analizą wydajności pracy wykonawców i ekonomią stosowania procesów technologicznych wykazywał nadleśniczy i zastępca nadleśniczego w nadleśnictwach zaliczonych do I–III poziomów organizacji. Świadczy to o wzroście zainteresowania kierownictwa nadleśnictw analizowaniem sytuacji wykonawczej w swoich jednostkach, proporcjonalnie do trudności spowodowanych zwiększonymi zadaniami, zwłaszcza w zakresie pozyskania drewna.

Obowiązki pracowników bezpośredniego nadzoru polegały przede wszystkim na kontrolowaniu z punktu widzenia organizacyjno-technologicznego robotników pracujących w formach zespołowych i indywidualnie. Zakres obowiązków pracowników zaplecza technicznego wiązał się z zapewnieniem sprawności funkcjonowania sfery produkcji. W celu usprawnienia organizacji prac gospodarczo-leśnych referenci i instruktorzy przygotowywali materiały planistyczne oraz ewidencjonowali i analizowali wykonanie zadań. Obowiązkami tymi obarczeni byli także pracownicy ekonomiczno-finansowi.

W celu analizy powiązań między organizacją prac gospodarczo-leśnych a wybranymi elementami struktur organizacyjnych pogrupowano nadleśnictwa w zależności od zasięgu pracy robotników (na terenie jednego leśnictwa, kilku leśnictw, obrębu lub całego nadleśnictwa). Podstawą podziału nadleśnictwa na grupy było założenie, że z zasięgiem pracy robotników wiąże się udział poszczególnych stanowisk pracy w organizacji prac gospodarczo-leśnych.

Podsumowanie i wnioski

Analiza materiału badawczego zebranego w trzydziestu nadleśnictwach z terenu dziesięciu OZLP była podstawą do sformułowania następujących stwierdzeń i wniosków.

- Między modelem organizacji prac gospodarczo-leśnych a liczbą i zakresem działań stanowisk prac w nadleśnictwie nie stwierdzono racjonalnych powią-

zań. Ujawniono natomiast następujące zależności, w niektórych nadleśnictwach:

- w przypadku szczególnych napięć wykonawczych rozszerzone zostają zakresy obowiązków zastępcy nadleśniczego i adiunkta o czynności związane z kontrolą stanowisk roboczych;
 - w nadleśnictwach o niewielkim zasięgu gospodarowania, w których przeważają zespołowe formy pracy, zwykle nie ma stanowiska nadleśniczego terenowego;
 - stanowisko nadleśniczego terenowego tworzy się w nadleśnictwach obciążonych zadaniami likwidowania skutków klęsk żywiołowych, bez względu na zasięg gospodarowania;
 - stanowisko nadleśniczego terenowego występuje przeważnie w nadleśnictwach o dużym zasięgu gospodarowania i rozproszeniu miejsc pracy w terenie;
 - w przypadku dominowania pracy zespołowej obsady leśnictw są mniej liczne (1- lub 2-osobowe).
- Wyniki badań mogą być wykorzystane w praktyce przy przeglądzie i doskonaleniu struktur organizacyjnych nadleśnictw.
 - Wyniki badań wskazują na potrzebę kontynuowania prac w zakresie innych czynników kształtujących strukturę organizacyjną nadleśnictw. Mogą one przyczynić się do uproszczenia procesu doskonalenia tej struktury, racjonalizacji zatrudnienia pracowników umysłowych i optymalizacji wielkości nadleśnictw.

Literatura

1. **Dygasiwicz J.:** Ujednoczenie struktury organizacyjnej gospodarstwa leśnego w NRD. "Las Polski", 1972, nr 13–14.
2. **Heyden N.:** Technikkomplex in der Rohholzbereitstellungshöheres Niveau der Produktionsorganisation. "Die Sozialistische Forstwirtschaft", 1975, nr 12.
3. **Kempe S., Köhler D.:** Zur Vorbereitung der Nutzungskonzentration in Technikkomplexen durch Projektierung von Aufkommensegebieten, Arbeitsblöcken und Nutzungsschwerpunkten. "Die Sozialistische Forstwirtschaft", 1975, nr 12.
4. **Klocek A., Zaleski J.:** Optymalizacja wielkości nadleśnictwa. "Sylwan", 1980, nr 11.
5. **Klocek A.:** Istota i kierunki usprawnień współczesnego modelu nadleśnictwa. "Sylwan", 1980, nr 9.
6. **Klöhn U.:** Industriemässige Produktionsmethoden in der Rohholzbereitstellung durch effektiven Einsatz von Technikkomplexen. "Die Sozialistische Forstwirtschaft", 1975, nr 9.
7. **Kocel J.:** Zależność organizacji prac gospodarczo-leśnych a liczbą, rodzajem i zakresem działania stanowisk pracy w nadleśnictwie. Praca doktorska IBL, Warszawa, 1988 rok.

8. **Pańkow W.:** Uwarunkowania struktur organizacyjnych a podejście sytuacyjne. IFiS PAN, Warszawa 1977.
9. **Schroeder G.:** Zur Umgestaltung der Betriebswirtschaft im Bereich der Forstlichen Hauptproduktion nach den Prinzipien des Neuholländer Systems. "Die Sozialistische Fortwirtschaft", 1968, nr 11.
10. **Szczerba A.:** Nowe zasady organizacyjne w Lasach Państwowych. "Las Polski", 1973, nr 7--9.
11. Zarządzenie nr 32 Naczelnego Dyrektora Lasów Państwowych z 25 lipca 1977 r. zmieniające zarządzenie Naczelnego Dyrektora Lasów Państwowych w sprawie zasad działania i wewnętrznej struktury organizacyjnej okręgowych zarządów Lasów Państwowych, NZLP, 1977.
12. **Żakowski H.:** Kształtowanie nowoczesnego modelu organizacyjnego jednostki podstawowej nadleśnictwa ze szczególnym uwzględnieniem roli leśnictwa. Dokumentacja IBL, Warszawa 1985.

Summary

For lack of an universal method, the author used a compilation of several methods applied in the analysis of the organizational structure and the organizing of forest works. He stated no direct causal-consecutive relation between the model of organizing the forest work and the number of posts and their activity scopes. In some forest districts, however, such relations appear as the scopes of duties of the deputy head forester and the assistant foresters or the creation of posts of local head forester and the number of staff of forest ranges are concerned.