

ANDRZEJ GEMBARZEWSKI

**Struktura czasu pracy
pracowników inżynieryjno-technicznych
i administracyjno-biurowych nadleśnictwa**

Структура рабочего времени инженерно-технических
и административных служащих надлесничества

Structure of working hours of engineering-technical and
administration-clerical staff of a forest district

I. WSTĘP

Gospodarka czasem pracy ma coraz większe znaczenie, zwłaszcza ważne w problematyce organizacji pracy i zarządzania. Racjonalne ukierunkowywanie i prawidłowe wykorzystywanie czasu jest bowiem podstawowym elementem dobrze działającego przedsiębiorstwa, zakładu lub stanowiska pracy (2, 5).

W nadleśnictwie — podstawowej jednostce gospodarki leśnej — korelacja między zadaniami a możliwościami i sposobami wykonawczymi zmieniła się diametralnie w ciągu ostatnich kilkunastu lat. Dlatego w wielu nadleśnictwach nowocześnie gospodarujący nadleśniczowie zaczęli opracowywać obok planów gospodarczych również bilanse swych potrzeb i możliwości wykonawczych. Po stronie potrzeb ujmowano szeroki wachlarz zadań gospodarczych przewidziany na dany rok, a po stronie środków ujmowano moce produkcyjne wyliczane na podstawie uzyskanej wydajności pracy ręcznej i maszyn. Bilanse te nie ujmowały jednak w ogóle „zaangażowania” pracy umysłowej, czyli nie brano pod uwagę nakładu czasu pracy pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjno-biurowych. Również w literaturze są stosunkowo nieliczne wzmianki o czynionych próbach obliczania czasu pracy pracowników „umysłowych” (1, 3, 4, 6). Tego rodzaju badania zostały przeprowadzone w latach 1968—1971 w kilku nadleśnictwach b. OZLP Opole.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie niektórych ważniej-

szych wyników uzyskanych dzięki tym badaniom. I chociaż nadleśnictwa o strukturze z tamtych lat obecnie już nie istnieją (od 1 I 1973 r. została zmieniona struktura organizacyjna nadleśnictw), to jednak przyjęta w tych badaniach metodyka oraz uzyskane rezultaty mogą być pomocne w doskonaleniu organizacji zarządzania w Lasach Państwowych oraz mogą służyć do dalszych badań nad usprawnianiem modelu nadleśnictwa.

II. CHARAKTERYSTYKA CELU I METODYKI PRACY

Celem badań było określenie struktury czasu pracy zużytego przez pracowników zatrudnionych na podstawowych stanowiskach inżyniersko-technicznych i administracyjno-biurowych w nadleśnictwach. Analiza wydatkowanego czasu pracy stanowi przyczynek do opracowywania bilansu czasu pracy pracowników umysłowych nadleśnictwa, jako podstawy do bazy algorytmicznej dla obliczeń prawidłowej obsady, struktury organizacyjnej i zasad działania tej jednostki.

Obiektem badań było 5 nadleśnictw reprezentujących przeciętne warunki w 40 nadleśnictwa b. OZLP Opole. Wymieniony OZLP charakteryzował się zarazem warunkami produkcji leśnej przeciętnymi dla kraju, a szczególnie pod względem rozmiarów, struktury zadań gospodarczych i nakładów pracy. W wyznaczonych nadleśnictwach badaniami w ciągu całego roku objęto stanowiska: 5 nadleśniczych, 2 adiunktów, 32 leśniczych, 35 podleśniczych i gajowych, 5 głównych księgowych, 5 leśniczych administracyjnych, 5 księgowych, 5 kasjerów i 5 rachmistrzów — razem 99 pracowników. Przedmiotem badań był poniesiony w 1970 r. wydatek czasu pracy na czynności zawodowe według ujednocnionej klasyfikacji, dostosowanej do specyfiki działalności nadleśnictwa.

Pomiar zużytego czasu pracy i jego struktury następował dzięki prowadzeniu szczegółowej rejestracji wydatku czasu przez wszystkich zatrudnionych na stanowiskach objętych badaniami. W tym celu zostały opracowane odpowiednie formularze i wzory, szczegółowe zasady grupowania poszczególnych rodzajów czynności, instrukcje prowadzenia rejestracji oraz system kontroli nad prawidłowością dokonywanych zapisów.

Dążąc do bardziej syntetycznego ujęcia różnorodnych czynności podlegających rejestracji — zastosowano umownie podział czynności na osiem następujących grup rodzajowych:

1) Prace kierownicze: organizacja, koordynacja, podział zadań i środków dla jednostek, ocena wykonania zadań, sprawy osobowe, reprezentowanie jednostki.

2) Prace techniczno-biurowe: planowanie gospodarcze i finansowe, sprawy planów gospodarczych i urzędzeniowych, sprawy szacunków bra-

karskich, opracowanie i sprawdzenie dokumentacji produkcyjno-finansowej, harmonogramy prac, sprawozdania, analizy, inne typu administracyjnego.

3) Prace techniczno-gospodarcze: ustalenia technologii wykonawstwa poszczególnych zadań, dokonywanie pomiarów (klupunki, odbiórki itp.), wyznaczanie powierzchni w ramach prac gospodarczych, wydatek produktów, czynności administracyjno-gospodarcze, zaopatrzenie materiałowe, załatwianie interesantów.

4) Prace kontrolne: nadzór prac, czynności ochronne, kontrola wewnętrzna, dochodzenia i rewizje.

5) Prace kancelaryjne: całokształt spraw związanych z korespondencją.

6) Prace finansowo-rachunkowe: księgowanie, fakturowanie, całokształt spraw finansowych, rozliczenia, kalkulacje kosztów, pozaksięgowe ewidencje.

7) Narady i szkolenia: narady produkcyjno-robocze, narady techniczno-technologiczne, narady inspekcyjne, udział w komisjach egzaminacyjnych.

8) Prace społeczne: całokształt działalności społeczno-politycznej. Otrzymane dane liczbowe opracowano oddzielnie dla każdego stanowiska w pięciu badanych nadleśnictwach. Ponadto wyliczone średnie wskaźniki dla badanych stanowisk w „przeciętnym nadleśnictwie”.

III. WYNIKI BADAŃ

Uzyskany materiał źródłowy stanowił 99 rocznych dzienników czynności i prawie tysiąc dwieście zakodowanych miesięcznych zestawień zużytego czasu. Pomimo dużego nakładu czasu i odpowiedniego przygotowania prawidłowości i rzetelności rejestracji wyniki badań nie mogą być przyjęte jako materiał dowodowy i bezdyskusyjny. Brak powtórzeń w ciągu paru lat, dowolność założeń (np. przy ustalaniu podziału wykonywanych czynności na osiem grup rodzajowych prac), możliwość popełniania błędów przy rejestrowaniu czasu — obniża wartość rezultatów badań; tym niemniej z uwagi na szereg ciekawych obserwacji nadają się one do szerszego zaprezentowania.

A. Struktura czasu pracy poszczególnych stanowisk

Omawiając strukturę czasu badanych stanowisk w 1971 r. podaną w tabelach 1 i 2, poczyniono próby ustosunkowania się pod względem prawidłowości funkcjonowania kolejno według stanowisk.

1. Nadleśniczy najwięcej czasu wydatkował na prace kontrolne (24%).

Tabela 1

**Struktura rocznego czasu pracy
zatrudnionych w nadleśnictwie na stanowiskach
inż.-technicznych i adm.-biurowych według godzin**

Lp.	Stanowisko	Wydatek czasu na grupy rodzajowe prac w godz.								Razem godz.
		kier.	tech. biur.	tech. gosp.	kontr.	kan- cela- ryjne	fin. rach.	nara- dy szkol.	społ.	
1	nadleśniczy	428	434	81	558	401	—	287	166	2355
2	adiunkt	—	885	—	769	428	—	211	77	2370
3	leśniczy, podl.	240	766	680	702	—	—	145	117	2650
4	gajowy	—	605	546	1153	—	—	—	58	2362
5	główny księg.	357	528	106	443	270	334	63	64	2165
6	leśn. adm.	—	792	844	78	416	—	143	53	2326
7	księgowy	—	526	213	10	94	1197	28	51	2119
8	kasjer	—	200	182	—	—	1658	21	29	2090
9	rachmistrz	—	138	282	—	416	1103	40	14	1993

Tabela 2

**Struktura rocznego czasu pracy
zatrudnionych w nadleśnictwie na stanowiskach
inż.-technicznych i adm.-biurowych
według udziału procentowego w grupach rodzajowych prac**

L. p.	Stanowisko	Wydatek czasu na grupy rodzajowe w ujęciu %								Razem %
		kier.	tech. biur.	tech. gosp.	kontr.	kan- cel.	fin.- rach.	nar. szkol.	społ.	
1	nadleśniczy	18	18	4	24	17	—	12	7	100
2	adiunkt	—	38	—	32	18	—	9	3	100
3	leśniczy, podl.	9	29	25	27	—	—	6	4	100
4	gajowy	—	26	23	49	—	—	—	2	100
5	główny księg.	16	25	5	20	13	15	3	3	100
6	leśn. adm.	—	34	37	3	18	—	6	2	100
7	księgowy	—	25	10	—	4	56	2	3	100
8	kasjer	—	10	8	—	—	79	1	2	100
9	rachmistrz	—	7	15	—	20	55	2	1	100

Poważną pozycją były prace kierownicze (18%), natomiast na prace techniczno-gospodarcze, jak: instruktáže, czynności administracyjne i gospodarcze oraz załatwianie interesantów razem wzięte zużył połowę tego czasu, co na prace społeczne. Analizując rozkład zajęć nadleśniczego w ciągu roku stwierdzić należy dosyć jednolity rozdział czasu na poszczególne działy pracy, zwłaszcza w okresach najintensywniejszego zaangażowania (I, II, IV kwartał). W III kwartale zanotowano obniżkę prac tech-

niczno-biurowych, społecznych oraz porad i szkoleń, a poważną zwyżkę kontroli terenowych. Obliczony układ zajęć pracy nadleśniczego wynoszący około 53% prac w biurze, a 28% na terenie leśnictw — można by uznać za dosyć prawidłowy, gdyby nie bardzo duży wydatek czasu (2355 godzin), świadczący o poważnym przeciążeniu pracą tego stanowiska.

2. Adiunkt, jako zastępca nadleśniczego lub wykonujący prace na jego zlecenie, czas swój dzielił na prace techniczno-biurowe (38%), kancelaryjne (18%) i kontrolne (32%, z których większość stanowiło sprawdzanie dokumentacji techniczno-finansowej leśnictw). Rozkład zajęć w ciągu roku wykazywał harmonijność obciążeń, mimo większego nasilenia zużycia czasu w okresach: grudzień — styczeń, marzec, czerwiec i październik. Analizując bilans czasu tego stanowiska wraz ze stanowiskiem nadleśniczego — można wnioskować o zbyt dużym udziale czasu wydatkowanego na prace biurowe.

3. Leśniczy (w badaniach ujęto tutaj stanowisko podleśniczego). Cechą charakterystyczną tego stanowiska był najwyższy roczny wydatek czasu (2650 godzin) w stosunku do pozostałych stanowisk. Analizując rozdział czasu leśniczego na wykonanie czynności można zauważyć duży udział prac techniczno-biurowych (29%), które zabierały leśniczemu średnio 7 dni miesięcznie, przy zbyt małym udziale prac o charakterze kierowniczym, które dosyć równomiernie rozłożone w roku wynosiły około 20 godzin miesięcznie. Leśniczy dużo czasu poświęcał na prace kontrolne (26%) i techniczno-gospodarcze (29%). Wszystkie prace w poszczególnych miesiącach charakteryzowały się dużym natężeniem i wyrównanym przebiegiem.

4. Gajowy wykonywał prace kontrolne (49%) polegające prawie wyłącznie na nadzorowaniu robotników, prace techniczno-biurowe (26%) i techniczno-gospodarcze (23%). W działalności całorocznej zużywał średnio: 14 dni miesięcznie na nadzorowanie prac; ze zwyżką w marcu, kwietniu i maju; 7 dni na prace techniczno-biurowe, głównie przy dokumentacji produkcyjno-finansowej, jak: dzienniki robót, wykazy odbiorcze, kwity wywozowe i zrywkowe oraz listy płacy; 6 dni na prace związane z wyznaczaniem robót i ich odbieraniem, wydawaniem produktów leśnych i sprawami związanymi z zaopatrzeniem stanowisk pracy. Analizując wyniki badań stanowiska gajowego można zauważyć, że stanowisko to „wypadło” ze swej statutowej roli pełnienia obowiązków z zakresu ochrony lasu, szczególnie przed szkodnictwem ze strony ludzi. Gajowy w pewnym sensie zastępował i wyręczał leśniczego — uzupełniając jego ujemny bilans czasu; z drugiej strony nie biorąc udziału w naradach i szkoleniach miał charakter stanowiska „zamierającego”.

5. Główny księgowy najwięcej czasu zużywał na prace techniczno-biurowe (25%), kontrolne — przeważnie dokumentacji (20%) i jako kie-

ownik biura w zakresie prac kierowniczych (16%). Fragmentarycznie wystąpiły narady i szkolenia oraz prace społeczne. W całorocznym cyklu prac wydatek czasu w poszczególnych miesiącach charakteryzował się — równomiernym rozłożeniem prac: kierowniczych, techniczno-gospodarczych, kancelaryjnych, finansowo-rachunkowych, społecznych oraz porad i szkoleń. Analiza struktury wydatkowanego czasu prac tego stanowiska wykazywała prawidłowość i racjonalne układy.

6. Leśniczy administracyjny nazywany „sekretarzem nadleśnictwa” wydatkował czas prawie wyłącznie na prace biurowe, w tym: techniczno-biurowe (34%), techniczno-gospodarcze (37%) i kancelaryjne (18%). Szczegółowa analiza rocznego wydatku czasu przez leśniczego administracyjnego wykazała duże analogie między miesiącami pod względem zaangażowania w poszczególnych działach pracy.

7. Księgowy zużywał swój czas na prace finansowo-rachunkowe (56%) i techniczne: biurowe (25%), gospodarcze (10%) — załatwiając wszystkie sprawy w biurze nadleśnictwa, bez żadnych działań w terenie leśnictw. Wystąpiły analogie między miesiącami i równomierny rozkład prac, świadczący o prawidłowości układów.

8. Kasjer wykonywał głównie prace finansowo-rachunkowe (79%) i zlecane mu, przeważnie doraźnie prace techniczne, tak biurowe (10%), jak gospodarcze (8%). Wydatek czasu kasjera wykazywał równomierność rozłożenia prac w ciągu roku przy pewnych nasileniach w pierwszych miesiącach kwartałów.

9. Rachmistrz wykonywał głównie prace finansowo-księgowe (55%), kancelaryjne (20%) i techniczne: gospodarcze (15%) oraz biurowe (7%).

B. Struktura czasu pracy obsady nadleśnictwa

Średnia obsada nadleśnictwa w 1971 r. wynosiła 24 etaty, w tym przyjęto po jednym etacie: nadleśniczy, adiunkt, główny księgowy, leśniczy administracyjny, księgowy, kasjer i rachmistrz oraz 10 leśniczych (i podleśniczych) i 7 gajowych. Zużycie czasu przez całą obsadę średniego nadleśnictwa w badanym roku przedstawiało się następująco w poszczególnych miesiącach:

zużyte
godziny

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
4922	4821	5280	5058	5048	4816	5004	4159	4527	4871	4637	5308	58452

udział
w roku

8,42	8,25	9,03	8,64	8,64	8,24	8,56	7,12	7,75	8,33	7,93	9,09	100
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-----

Z zestawienia wynika, że najintensywniejszymi miesiącami dla pracowników umysłowych nadleśnictwa były w badanym roku grudzień i marzec oraz w mniejszym stopniu kwiecień, maj i lipiec. Sierpień wykazał najmniejsze zaangażowanie prac, a następnie wrzesień i listopad.

Obciążenia grup rodzajowych prac wszystkich stanowisk w średnio statystycznym nadleśnictwie wykazały w ciągu badanego roku zaangażowanie podane w tab. 3.

Tabela 3

**Obciążenie grup rodzajowych prac
w średnio statystycznym nadleśnictwie**

Grupa rodzajowa prac	Zużycie czasu w godz.	Struktura zużycia czasu w		
		ogółem	grupa inż. — techn.	grupa adm. — biur.
prace kierownicze	3 185	6	6	3
prace techn.-biur.	15 398	26	28	21
prace techn.-gosp.	12 330	21	22	15
prace kontrolne	16 949	29	34	5
prace kancelaryjne	2 025	4	2	11
prace finans.-rach.	4 292	7	—	40
narady i szkolenia	2 243	4	4	3
prace społeczne	2 030	3	4	2
Razem	58 452	100	100	100

Szczegółowa analiza bilansu czasu i badania dzienników czynności pozwoliła na stwierdzenie, że pracownicy nadleśnictw, szczególnie inżynierjno-techniczni, zbyt dużo czasu poświęcają na sprawy: dokumentacji, ewidencji i sprawozdawczości, kosztem zagadnień techniczno-technologicznych.

Dokumentacja wykonywane corocznie w nadleśnictwie, obejmująca 100 podstawowych pozycji w emisjach od jednej do 36 rocznie, oraz 70 tytułów dokumentów o mniejszym znaczeniu, przy korespondencji przychodzącej przeciętnie 2250 pism rocznie i wychodzącej około 1760 pism, pozwalała wnioskować o dużym obciążeniu nawet samego — 5-osobowego biura nadleśnictwa.

Liczba dokumentów wykonywanych przez stanowisko leśniczego średnio w ciągu roku w postaci dzienników obecności robót, wykazów odbioru, asygnat i innych przekraczała 1300. Analiza dzienników czynności wykazała w zapisach szczegółowych bardzo małe odnotowania wydatku czasu na takie zagadnienia jak prace: organizacyjne, koordynacyjne, analityczne i prognostyczne, szkolenia technologiczne, ustalania technologii

wykonawstwa poszczególnych prac i pokazy wdrożeniowe nowych metod, sprzętu itp.

Nie stwierdzono w badanych nadleśnictwach żadnego odnotowania zużycia czasu na taką działalność jak: racjonalizacja, informacja techniczno-ekonomiczna, podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez czytelnictwo fachowe i inne formy samokształcenia, dokonywanie obliczeń bilansowych: przedmiotowych i podmiotowych czynników produkcji w kontekście zadań okresowych (rocznych, kwartalnych, miesięcznych). Szkolenia i pokazy techniczno-technologiczne zajmowały pracownikom nadleśnictw stosunkowo niewiele czasu. W grupie prace kontrolne odnotowywano jedynie kontrole dokumentów, ochronę mienia i nadzór stanowisk podporządkowanych. Kontrole techniczno-instruktażowe zarejestrowano tylko w paru wypadkach jedynie w działalności nadleśniczego.

IV. ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzona próba opracowania struktury rocznego czasu pracy zatrudnionych pracowników umysłowych w nadleśnictwie nie pozwoliła na dokonanie oceny jej prawidłowości oraz założeń dla możliwości opracowywania etatowych bilansów dla tych jednostek organizacyjnych. Olbrzymia ilość czynników charakteryzujących działalność każdego nadleśnictwa i występujących z różnym nasileniem oraz w różnych względem siebie proporcjach — nie pozwala nawet na dokonanie ustalenia prostych zależności i syntetycznych uogólnień. Można jedynie stwierdzić, że udział zaangażowania poszczególnych stanowisk w grupach rodzajowych prac i działach pracy — w ogólnym czasie pracy nadleśnictwa jest uzależniony od bardzo wielu okoliczności i czynników, które warunkują jego stan:

- w poszczególnych okresach roku (prace kampanijne),
- występowaniem w danym regionie lub okolicy specyficznych problemów (szkody przemysłowe, nasilone kradzieże drewna i inne),
- występowaniem konieczności wykonywania prac typu awaryjnego (likwidowanie klęsk i tym podobnych).

Zebrany materiał liczbowy w badanych nadleśnictwach oraz analiza materiałów źródłowych pozwala na generalne stwierdzenie, że w nadleśnictwach o strukturze organizacyjnej do 1973 r.:

- zbyt dużo czasu przeznaczono na ewidencję, dokumentację i sprawozdawczość;
- zbyt mało czasu poświęcono na zagadnienia techniczno-technologiczne.

Problem wydaje się istotny, gdyż brak kadry specjalistycznej przy różnorodności stale zwiększających się specjalistycznych zadań bezpośrednio

obciążał przede wszystkim kadre inżynieryjno-techniczną nie przygotowaną, tak organizacyjnie jak i technicznie, do ich wykonywania. W istniejących wówczas układach administracyjnych notowano coraz trudniejsze prawidłowe gospodarowanie, gdyż w miejsce odpowiednio zaplanowanej, przygotowanej i właściwie zorganizowanej strony technologicznej poszczególnych procesów i operacji występowała działalność dorywcza i często chaotyczna, przynosząca w wyniku: niską wydajność przy dużych wysiłkach, obniżającą się jakość wykonawstwa, nieproduktywne straty czasu, zwiększanie się wypadkowości przy pracy i ogólny brak zadowolenia załóg nadleśnictw z wykonywanych czynności. Stan taki nie mógł sprzyjać dokonywaniu prawidłowych planowań optymalnych rozwiązań organizacyjnych, wykonawstwa zadań produkcyjnych, a co za tym idzie pełnego i racjonalnego gospodarowania i wykorzystywania posiadanych sił i środków (7). Koniecznością stało się podniesienie jakości pracy, jej społecznej wydajności i poprawy warunków bytowych załóg leśnych. Celem spełnienia tych warunków nieodzowne były: zmiana zasad działania struktury wewnętrznej i podziału pracy, uproszczenie i zmechanizowanie prac obliczeniowych.

LITERATURA

1. G e m b a r z e w s k i A. — Czas pracy pracowników nadleśnictw. „Sylwan” nr 10, 1978.
2. K e m b a l l - C o o k B. B. — Luka organizacyjna między teorią a praktyką. PWE, Warszawa 1974.
3. K i e z u n W. — Dyrektor. Książka i Wiedza, Warszawa 1974.
4. K a r d a s z e w s k i J. — Pracownicy umysłowi. PWE, Warszawa 1969.
5. R o s n e r J. — Zagadnienia czasu pracy. Książka i Wiedza, Warszawa 1962.
6. S a g l W. — Die Aufgabenanalyse 1970 bei den österreichischen Bundesforsten. „Centralblatt für das Gesamte Forstwesen” 1972.
7. Ś w i a d e r J. — Organizacja zarządu gospodarstw leśnych jako środek zwiększenia wydajności pracy i obniżania kosztów własnych. Działalność IBL, 1956.

Praca wpłynęła do Komitetu Redakcyjnego 20 września 1978 r.

Краткое содержание

Время труда представляет собой высокую ценность, а правильное им хозяйствование должно быть принципиальной обязанностью каждого руководящего коллектива. Эта проблема особенно важна для организационных единиц государственных лесов. Расчет структуры использования рабочего времени работающих на инженерно-технических и административных должностях показал много интересных проблем и ряд незакономерностей.

Источники сведений представляли собой ежедневную часовую регистрацию вре-

мени работы в течение всего года на всех исследуемых должностях. Собранные цифровые данные и анализ источниковых материалов позволили утверждать, что:

- 1 — слишком много времени занимает служащим надлесничеств формальная бюровая работа, а особенно учетность и отчетность,
- 2 — слишком мало времени предназначается на организационные проблемы, а особенно техничеcko-технологические.

Проведенные исследования были кратким изложением существующей до конца 1972 года формальной организационной структуры надлесничества, которая, прежде всего, в результате отрицательного баланса времени всех должностей должна была измениться и дать место новой функциональной структуре введенной на территории государственных лесов с 1 января 1973 г.

Summary

Working time has a high value and its proper utilization should be the main duty of each manager of a working team. This problem is of particular importance for organisational units of State Forests. Calculation of the structure of consumption of working time by the staff employed on engineering-technical and administrative-clerical posts revealed numerous interesting problems, but also a number of incorrectnesses.

Source of data provided daily records of hours of work time used during an entire year on all the posts examined. Numerical data collected and their analysis enabled the formulation of following general statements:

- 1 — office work, and particularly recording and reporting, takes too much time of forest district employees,
- 2 — organisational, and particularly technical and technological problems receive insufficient time.

Studies reported were the recapitulation of formal organisational structure of a forest district existing until the end of 1972. This structure, due to unfavourable time balance for all posts, had to be changed and replaced by a new, functional structure introduced in State Forests since January 1, 1973.

„Sylwan” przyjemnym upominkiem za granicę, m. in. dla mieszkających tam rodaków. Pomyśl o tym. Warunki prenumeraty dla mieszkających za granicą na ostatniej stronie okładki.