

# SYLWAN

MIESIĘCZNIK POLSKIEGO TOWARZYSTWA LEŚNEGO

Wydany z pomocą finansową Polskiej Akademii Nauk

ROK CXXXI

Warszawa, maj 1987 r.

Numer 5

**HENRYK ŻAKOWSKI**

## **Usprawniony model współczesnego nadleśnictwa**

Усовершенствованная модель современного  
надлесничества

Improved model of contemporary forest district

### I. WSTĘP

**R**eorganizacja nadleśnictw przeprowadzona na początku lat siedemdziesiątych była swego rodzaju rewolucją dokonaną na niższym szczeblu zarządzania gospodarstwem leśnym. W jej wyniku znikło 945 dawnych, małych nadleśnictw, które uformowane zostały zaraz po wojnie i przetrwały w prawie nie zmienionym stanie do 1972 r. Zamiast nich zorganizowano w latach 1973—1975 nowe nadleśnictwa, przy dużej rozpiętości zasięgu terytorialnego i wielkości powierzchni, a także różniące się znacznie pod względem struktur organizacyjnych (w liczbie około 400 jednostek).

Praktyka minionych lat wykazała jednak, że zarządzanie zbyt dużymi obszarowo jednostkami terenowymi nastrocza wiele nie przewidywanych przedtem trudności. Ostatnio więc spotyka się wypowiedzi, tak pracowników terenowych jak i naukowo-badawczych, że reorganizacja doprowadziła do powstania w wielu przypadkach jednostek zbyt dużych. Przed reorganizacją powierzchnia nadleśnictwa rzadko przekraczała 10 tys. ha lasów państwowych. Po reorganizacji wynosi przeciętnie 17,0 tys. ha lasów państwowych i 4,7 tys. ha lasów niepaństwowych, a więc przekro-



C-2584

czyła wielkości 21,5 tys. ha, jeśli chodzi o powierzchnię ogółem (również przeciętna powierzchnia leśnictwa zwiększyła się w omawianym okresie z 1000 do 1670 ha).

W raporcie Polskiego Towarzystwa Leśnego opracowanym w 1981 r. przez 30 specjalistów — leśników zaproponowano, aby optymalna powierzchnia nadleśnictwa nie przekraczała 15 tys. ha, zaś powierzchnia leśnictwa wynosiła od 0,8 do 1,5 tys. ha. W raporcie wysunięto również propozycję ewentualnego rozdzielenia zbyt dużych obszarowo nadleśnictw, gdzie podstawowym źródłem trudności jest obecny stan organizacyjny (8).

Analizując nawet wyrywkowo strukturę nadleśnictw stwierdza się znaczną rozpiętość ich układów organizacyjnych oraz sporo mankamentów i nieprawidłowości, wykazanych w poprzednim opracowaniu (7), które mogą i powinny być z obecnego modelu nadleśnictwa usunięte. Odpowiednie założenia i propozycje w tym zakresie przedstawiono w niniejszej pracy.

## II. CEL I ZAKRES PRACY

Celem pracy jest doskonalenie modelowej struktury organizacyjnej nadleśnictwa jako podstawowego zakładu produkcyjnego w gospodarstwie leśnym. Model organizacyjny to uproszczony model przedmiotowy (strukturalny) odwzorowujący w celach poznawczych i praktycznych bardziej od niego złożony, istniejący fragment rzeczywistości — w rozpatrywanym przypadku — strukturę organizacyjną gospodarstwa leśnego. Tak pojmowany model przedstawia się zazwyczaj w postaci schematu organizacyjnego, do którego można wносить poprawki i uzupełnienia. Mając na uwadze takie działanie należało nawiązać do wcześniej przeprowadzonych badań rozpoznawczych (7). Wówczas cel można określić ściślej i skonkretyzować jako opracowanie usprawnionego modelu podstawowej jednostki gospodarstwa leśnego (jaką jest nadleśnictwo) z uwzględnieniem wniosków wynikających z poprzednich badań oraz zgodnie z naukowymi zasadami organizacji i zarządzania.

Zakres pracy, przy tak sformułowanym celu, ograniczał się do nasświetlenia obiektywnych i subiektywnych czynników kształtowania dotychczasowej struktury organizacyjnej nadleśnictwa oraz przedstawienia założeń projektu nowoczesnego modelu tej jednostki. Uwzględniając systemowy podział jednostek według dwóch sposobów zarządzania, przedstawiono założenia konstrukcji usprawnionego modelu nadleśnictwa i opracowano jego układ wariantowy. W ten sposób powstał unowocześniony model współczesnego nadleśnictwa, przydatny w obecnych warunkowaniach, a także aktualny na przyszłość. Ten zakres badań był również przedmiotem dociekań innych pracowników naukowych (2, 3).

## III. METODYKA BADAŃ

Główne założenie w kształtowaniu usprawnionego modelu sprowadzało się do wyeliminowania występujących nieprawidłowości we wszystkich układach organizacyjnych nadleśnictwa oraz zaprojektowania jego struk-

tury zgodnie z obowiązującymi zasadami organizacji i zarządzania przy posilkowaniu się odpowiednio dobraną metodą.

## 1. Metoda sytemowego uporządkowania

Zgodnie z najnowszym kierunkiem w nauce organizacji i zarządzania każdy obiekt zorganizowany (a więc także i nadleśnictwo) można uważać za pewnego rodzaju system, który ma określoną strukturę (5). W tej systemowej strukturze organizacyjnej należy doszukiwać się jakiejś wewnętrznie ukształtowanej formy (np. przedstawionej w postaci schematu organizacyjnego) oraz sposobu uporządkowania i ułożenia części składowych w określoną całość (1). Metoda tego systemowego uporządkowania polega na właściwym interpretowaniu głównych zasad systemowych, tj.: integralności organizacyjnej badanego obiektu i hierarchiczności w ułożeniu elementów jego struktury oraz addycyjności jako umiejętności dołączania nowych elementów lub ich uzasadnionego przemieszczania w określonej strukturze. Zasady te, jak też systemowe ujęcie gospodarki leśnej, zostały omówione szerzej w odrębnej pracy (6). Metoda systemowego uporządkowania okazała się najbardziej przydatna do zaprojektowania modelowej struktury nadleśnictwa przy uwzględnieniu ogólnych zasad dotyczących organizacji i zarządzania.

## 2. Zasady organizacji i zarządzania

Ogólne zasady organizacji i zarządzania starano się dobrać i uszeregować według ich ważności i stopnia oddziaływania na różnych szczeblach organizacji, a więc:

1) zasada centralnego planowania — obowiązuje we wszystkich obiektach organizacyjnych, od jednostki centralnej aż do zakładu pracy; w nadleśnictwie oddziałuje w formie uszczegółowionych zadań (NPSG).

2) — jednoosobowego kierownictwa; według tej zasady każdy pracownik podlega tylko jednemu kierownikowi, od którego otrzymuje polecenia w zakresie swojej działalności (wyszczególnionej w regulaminie pracy) i ponosi określoną odpowiedzialność,

3) — ekonomiczności działania, co dla nadleśnictwa zazwyczaj oznacza osiągnięcie ustalonych w planie (NPSG) celów przy możliwie najniższym zużyciu sił i środków.

4) — prowadzenia pełnego lub pełnego wewnętrznego rozrachunku gospodarczego, umożliwiającego bilansowanie i analizę wszystkich wpływów i wydatków (nakładów i efektów) w każdej jednostce wykonawczej,

5) racjonalnego i proporcjonalnego kształtowania struktury organizacyjnej i obsady personalnej w poszczególnych pionach zarządzania w uzależnieniu od wielkości jednostki (i jej schematu organizacyjnego, płaskiego lub smukłego),

6) — właściwej rozpiętości kierowania, określającej liczbę podwładnych, którymi kierownik danego szczebla zarządzania może sprawnie kierować (przy tradycyjnym układzie dla minimum — 5, optimum — 7 i maksimum — 9 jednostek pod jednym kierownictwem),

7) — minimalizacji pośrednich szczebli zarządzania, co jest nieodzowne w kształtowaniu właściwej struktury organizacyjnej w każdym zakładzie pracy, a więc także w nadleśnictwie,

8) — dwupoziomowości zarządzania w zakładzie pracy, tj. na poziomie dyspozycyjnym i wykonawczym; w nadleśnictwie ma zastosowanie a) na szczeblu zarządu tej jednostki w zakresie dyspozycji wychodzących od nadleśniczego, b) na szczeblu leśnictwa, czyli na poziomie prac wykonawczych i innych czynności,

9) — bezpośredniego kontaktu kierownika zakładu z warunkami i otoczeniem produkcji prowadzonej w podporządkowanej mu jednostce gospodarczej,

10) — scentralizowania podstawowych decyzji (dot. prowadzenia działalności gospodarczej zakładu) w osobie nadleśniczego, które mogą być podejmowane autorytatywnie (jednoosobowo), z udziałem zastępców, a także w oparciu o tzw. „sztab”, a więc z udziałem nadleśniczych terenowych lub zespołem leśniczych; zasada ta sprowadza się do tego, aby naradzać się zespołowo, a decydować jednoosobowo.

Wymienione zasady uwzględniono w kształtowaniu usprawnionego modelu organizacyjnego współczesnego nadleśnictwa, a oprócz tego brano pod uwagę inne czynniki oddziałujące na formowanie się struktury omawianej jednostki.

### **3. Obiektywne i subiektywne czynniki kształtowania struktury organizacyjnej nadleśnictwa**

Oprócz wymienionych zasad na kształtowanie każdej struktury mają też wpływ różne czynniki obiektywne i subiektywne.

Czynniki obiektywne dotyczą warunków w jakich działa dana jednostka, toteż w przypadku nadleśnictwa należy uwzględniać: wielkość jego powierzchni (zwartej czy rozproszonej, łatwo lub trudno dostępnej), podział lasów na państwowe i niepaństwowe oraz wynikającą stąd liczbę i rodzaj leśnictw (lasów państwowych i nadzorowanych), typy siedlisk i drzewostanów, a także przeciętny rozmiar zadań produkcyjnych (głównie w zagospodarowaniu i użytkowaniu lasu). Do czynników tych należy również zaliczyć możliwość odpowiedniego skompletowania obsady personalnej w biurze i terenie. Ten ostatni czynnik jest zawsze aktualny, ma bowiem wpływ na prawidłowość i terminowość wykonywanych zadań w zależności od wyższych lub niższych kwalifikacji zawodowych załogi zakładu. Czynniki obiektywne wpływają więc w znacznym stopniu na wielkość zatrudnienia, szczególnie w biurze nadleśnictwa. Nie wszystkie one mogły być brane pod uwagę w kształtowaniu projektu usprawnionego modelu, lecz mogą być w pełni uwzględniane przy jego wdrażaniu.

Czynniki subiektywne z kolei wywodzą się z osobowości nadleśniczego, a przede wszystkim z chęci i przekonania o niezbędności węższego lub szerszego zakresu i pola jego indywidualnych decyzji oraz osobistej koordynacji wielu zagadnień w powierzonych mu jednostce (zgodnie zresztą z zasadą jednoosobowego kierownictwa i odpowiedzialności). Osobiste ustosunkowanie się do większości zagadnień i spraw prowadzonych w nadleśnictwie wpływa na zwiększanie rozpiętości kierowania

w pionie nadleśniczego, zaś zmniejszanie tej rozpiętości u zastępcy (a inicjatywy u nadleśniczych terenowych). Przy mniejszym zaangażowaniu osobistym i ograniczaniu się do podstawowych problemów nadleśniczy może (lecz nie musi) przekazać znaczną część swoich uprawnień zastępcy (oraz nadleśniczym terenowym) i wtedy sytuacja układa się odwrotnie. Oczywiście, przy projektowaniu usprawnionego modelu nie uwzględniano wymienionych czynników subiektywnych, lecz z pewnością były one główną przyczyną występujących mankamentów i nieprawidłowości w strukturze organizacyjnej wielu obecnie funkcjonujących nadleśnictw.

#### IV. PROJEKT USPRAWNIONEGO MODELU NADLEŚNICTWA

W usprawnionym modelu nadleśnictwa zakłada się pozostawienie dotychczasowego zrębu organizacyjnego i wszystkich charakteryzujących go prawidłowości struktury z zachowaniem podziału na zasadnicze człony i pionów organizacyjne. Powinny być również uwzględnione wszystkie okoliczności wynikające z czynników obiektywnych.

##### 1. Założenia do projektu nowoczesnego modelu nadleśnictwa

Poprzednio przeprowadzone badania i rozważania (7) nasuwają istotny wniosek, aby strukturę organizacyjną nadleśnictwa w uzasadniony sposób uprościć i możliwie ujednoczyć, a więc racjonalnie uporządkować (zgodnie z przyjętą metodą), dysponując przy tym oszczędnie rozdziałem zatrudnienia, przez ustanawianie tylko niezbędnych stanowisk pracy (zgodnie z zasadą ekonomiczności działania). Przy tych zamierzeniach konieczne jest jednak uwzględnienie zróżnicowania wielkości nadleśnictw, co zaznacza się w podziale na trzy typy jednostek. Rzutuje to na rozpiętość struktury, która powinna charakteryzować się stopniującym wzrostem. Niezależnie od tego w każdym typie nadleśnictwa muszą występować te same układy, to jest poziomy, ograniczony do dwóch szczebli zarządzania (zgodnie z zasadą minimalizacji pośrednich szczebli), oraz pionowy, obejmujący zawsze te same działy podporządkowane trzem kierownikom pionów: będą one tylko stopniowo zróżnicowane (zgodnie z zasadą właściwej rozpiętości kierowania). Obsada personalna poszczególnych pionów w różnym typie nadleśnictwa ma być uzależniona od wielkości jednostki (według zasady proporcjonalnego kształtowania struktury). Obciążenie zaś pracą i zakresem odpowiedzialności kierowników tych pionów powinno się kształtować proporcjonalnie do ich uposażeń (jest to szczególnie znamienne w przypadku zastępcy nadleśniczego i głównego księgowego).

Mając na uwadze wymienione okoliczności przyjęto generalne założenie, że wszystkie trzy pionów organizacyjne w każdym typie nadleśnictwa winny mieć zbliżoną rozpiętość kierowania (zgodnie z zasadą racjonalnego kształtowania struktury). Uwzględniając to założenie należałoby dokonać pewnych przesunięć w aktualnej strukturze nadleśnictw. Przede wszystkim wypada bardziej obciążyć pion głównego księgowego, który jest nieproporcjonalnie mały w stosunku do obu pozostałych. Nadleśni-

czemu zaś wypada zmniejszyć rozpiętość kierowania w biurze, aby miał on możliwość większego wglądu w zagadnienia produkcji i jej otoczenia w terenie (zgodnie z zasadą bezpośredniego kontaktu i nadzoru).

Z przeprowadzonych rozważań wynika propozycja zmniejszenia liczby pracowników umysłowych podporządkowanych bezpośrednio nadleśniczemu, z pozostawieniem mu następujących stanowisk (dostosowanych liczbowo do wielkości nadleśnictwa): komendanta straży leśnej, leśniczego do spraw łowieckich, instruktora lub referenta do spraw pracowni-  
czych, kierownika jednostki specjalnej (wyłuszczeni nasion, ośrodka szkoleniowego itp.).

Nadleśniczemu mają też podlegać wszyscy leśniczowie w prostym systemie zarządzania (zgodnie z zasadą scentralizowania podstawowych decyzji). W przypadku stosowania złożonego systemu zarządzania podlegają mu bezpośrednio nadleśniczowie terenowi (zgodnie z zasadą dwupoziomowości zarządzania). W konsekwencji tych ustaleń należy wyłączyć z pionu nadleśniczego inne komórki organizacyjne (tj. sekcję transportu, budownictwa, administracyjno-gospodarczą i inne stanowiska pracy).

W nawiązaniu do powyższego pod kierownictwem zastępcy nadleśniczego należy zgrupować następujące komórki organizacyjne oraz równorzędne im samodzielne stanowiska pracy (obsadzone przez odpowiednią liczbę pracowników inżynieryjno-technicznych): adiunkta lub instruktora do spraw zagospodarowania lasu, adiunkta lub instruktora do spraw użytkowania lasu, adiunkta lub instruktora do spraw lasów niepaństwowych, kierownika gospodarstwa transportowego, kierownika do spraw budownictwa i remontów.

Przy takim ustawieniu stanowisk pracy nie należy obarczać zastępcy nadleśniczego koordynacją pracy innych komórek organizacyjnych (np. wyłuszczeni nasion, sekcją administracyjno-gospodarczą itp.). Jego pion powinien być działem operatywnych pracowników inżynieryjno-technicznych, pracujących na rzecz właściwego przygotowania produkcji leśnej.

Przy ustalonym podziale wewnętrznej organizacji wypada z kolei zwiększyć zasięg działania głównego księgowego w zakresie koordynacji prac wszystkich pracowników administracyjno-biurowych i dać mu uprawnienia kierownika biura przy możliwości egzekwowania dyscypliny pracy w całej jednostce (szczególnie podczas nieobecności w biurze nadleśniczego i zastępcy nadleśniczego). Przy takim założeniu należałoby przesunąć do jego pionu sekcję administracyjno-gospodarczą, a także zaopatrzeniowo-magazynową (mającą ścisły związek z sekcją finansowo-księgową). Przy uwzględnieniu tych zmian głównemu księgowemu mogą być podporządkowane następujące stanowiska (wraz z sekcjami dostosowanymi liczbowo do wielkości całej jednostki: kierownik sekcji finansowo-księgowej, wyodrębnione stanowisko kasjera, kierownik sekcji administracyjno-gospodarczej, samodzielne stanowisko referenta do spraw ekonomicznych).

Przy wprowadzeniu zaproponowanych zmian zlikwiduje się nieuzasadnione (a istniejące prawie we wszystkich nadleśnictwach) dysproporcje, jakie dotychczas występują między zakresem działania nadleśniczego, zastępcy i głównego księgowego. Wyrównuje się także relacje w zakresie rozpiętości kierowania wymienionych kierowników pionów organiza-

cyjnych (co jest zgodne z zasadą proporcjonalnego i racjonalnego kształtowania struktury organizacyjnej).

## 2. Konstrukcja usprawnionego modelu nadleśnictwa

Przystępując do konstrukcji usprawnionego modelu nadleśnictwa należy uwzględnić istniejące dwa systemy zarządzania (bez udziału i z udziałem nadleśniczych terenowych). Różnicują one nadleśnictwa na pojedynczy obiekt organizacyjny, zarządzany przez głównego kierownika w sposób bezpośredni, oraz na obiekt złożony z kilku wyodrębnionych obrębów kierowanych przez nadleśniczych terenowych. Spowodowane to zostało tym, że przy łączeniu dawnych, małych jednostek w duże nadleśnictwa (przekraczające nieraz 30 tys. ha pow. leśnej) jeden nadleśniczy nie był w stanie ogarnąć i zarządzać tak dużą jednostką. Zachowano więc podział na obręby i powołano stanowiska nadleśniczych terenowych. W ten sposób z konieczności powstał i ugruntował się podział nadleśnictw na dwa rodzaje jednostek — z prostym i złożonym systemem zarządzania.

W konstrukcji usprawnionego modelu należy więc uwzględnić i zachować ten podział jednostek według dwóch systemów zarządzania. Konieczne jest tylko radykalne uporządkowanie tego zagadnienia, aby nie było takich kontrowersyjnych sytuacji, że zarówno prosty system zarządzania jak i złożony spotyka się w jednostkach małych, średnich i dużych, co ujawniono w wyniku przeprowadzonych badań (7). Przewiduje się więc w projekcie usprawnionego modelu wprowadzić logicznie uzasadniony podział jednostek według dwóch systemów zarządzania. Prosty system przyjąć przede wszystkim dla jednostek małych, nie zaprzeczając przy tym, aby stosować go także w jednostkach średnich i dużych (tam gdzie sami nadleśniczowie widzą celowość takiego rozwiązania). Utrzymywanie zaś złożonego systemu ograniczyć do jednostek średnich i dużych (w warunkach gdzie wprowadzenie jego staje się nieodzowne). Rozwiązanie tego zagadnienia można przy tym oprzeć na obowiązujących wskaźnikach trudnościowych (WT), które są szczegółowo omówione w specjalnym opracowaniu (4). Dzielią one nadleśnictwa na 5 grup trudnościowych: bardzo łatwe (BŁ), łatwe (Ł), średnie (S), trudne (T) i bardzo trudne (BT). W stosunku więc do tego podziału należałoby zaproponować obsadę nadleśniczych terenowych (np. według WT z 1984 r.), przyjmując system złożony dla nadleśnictw (T) i (BT), a rezygnując z niego w nadleśnictwach (BŁ), (Ł) i (S). Wówczas to nie unormowane dotąd zagadnienie dałoby się rozwiązać następująco:

— w nadleśnictwach (T), których jest 113, po dwóch nadl. terenowych, tj. 226 osób,

— w nadleśnictwach (BT), których jest 79 po trzech nadl. terenowych, tj. 237 osób (a więc razem powinno być w kraju 463 nadleśniczych terenowych).

Rozliczenie takie ustala oczywiście górne granice, których nie powinno się przekraczać. Natomiast nie neguje się wszelkich odstępstw od tej reguły, dążących w kierunku preferowania prostego systemu zarządzania według proponowanych, a omówionych w dalszej kolejności wariantów usprawnionego modelu nadleśnictwa.

### 3. Propozycje usprawnionego modelu w dwóch wariantach

Uwzględniając przedstawione założenia można zaproponować konstrukcję uporządkowanego modelu organizacyjnego nadleśnictwa w dwóch wariantach, z których I odnosi się do prostego, a II do złożonego systemu zarządzania. W obu tych wariantach wydzielono wspomniane poprzednio 3 typy nadleśnictwa (wyróżniające się wielkością powierzchni oraz rozmiarem zadań gospodarczych). Tak więc w I wariacie będą trzy modelowe schematy struktury organizacyjnej, tj. dla nadleśnictwa małego, średniego i dużego. II wariant ograniczy się do dwóch schematów organizacyjnych, przy czym czynnikiem wyróżniającym będzie liczba stanowisk nadleśniczych terenowych.

Wariant Ia (ryc. 1) przedstawia modelowy układ struktury małego nadleśnictwa, w którym wszystkie leśnictwa podporządkowane są bezpośrednio nadleśniczemu. Dlatego w tym przypadku przewiduje się mniejszą liczbę pracowników biurowych w pionie głównego kierownika (tj. 3 samodzielne stanowiska biurowe oraz zastępcę i gł. księgowego), aby odciążyć go od koordynacji prac biurowych. Wszyscy zaś pracownicy inżynierjno-techniczni znajdują swoje miejsce w pionie zastępcy nadleśniczego, u którego rozpiętość kierowania zwiększa się do 5 osób. Głównemu księgowemu podporządkowane są 3 stanowiska pracy. Z takiego układu wynika rozpiętość kierowania w trzech pionach organizacyjnych jak 5:5:3.

Wariant Ib (ryc. 2) wykazuje modelowy układ organizacyjny średniej wielkości nadleśnictwa przy rozgraniczeniu na dwa obręby, z których jeden jest kontrolowany przez nadleśniczego, drugi przez zastępcę. Mimo takiego podziału w nadzorze wszyscy leśniczowie są bezpośrednio podporządkowani nadleśniczemu. W tym układzie rozpiętość kierowania u zastępcy pozostaje bez zmian (i obejmuje 5 stanowisk kierowniczych), a zwiększa się u głównego księgowego i nadleśniczego. Ogólną rozpiętość kierowania w trzech pionach wykazuje relacja 6:5:4.

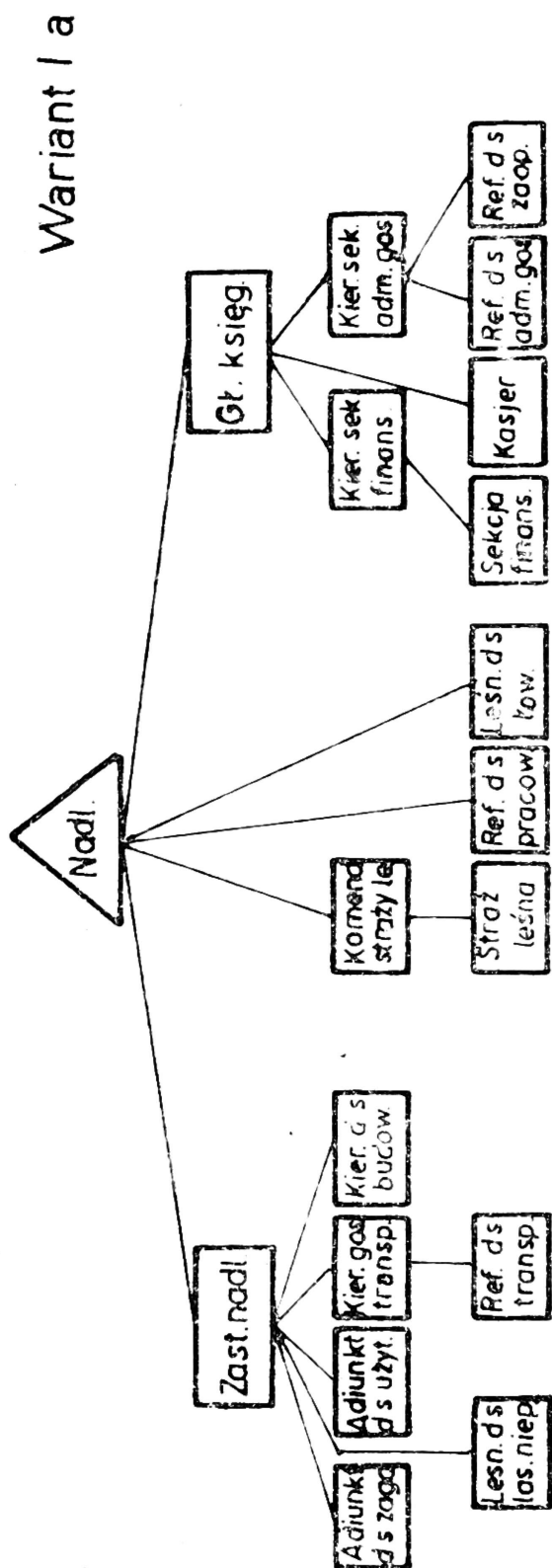
Wariant Ic (ryc. 3) przedstawia rozbudowany układ organizacyjny dużego nadleśnictwa z podziałem na trzy obręby. W związku z tym można powołać w takiej jednostce dwóch zastępców nadleśniczego. Każdy z nich oprócz koordynacji prac biurowych w swoim zakresie kontroluje leśnictwa jednego obrębu. W tym układzie bez względu na wielkość jednostki nadleśniczy jest przełożonym wszystkich leśniczych (a ponadto kontroluje bezpośrednio jeden z obrębów). W takiej strukturze (przy 2 stanowiskach zastępców) występuje charakterystyczna rozpiętość kierowania wyrażająca się relacją 6:3:3:4 (a przy 1 stanowisku zastępcy 6:6:4).

Wariant IIa (ryc. 4) pokazuje układ organizacyjny nadleśnictwa średniej wielkości — dwu lub trzyobróbowego z dwoma stanowiskami nadleśniczych terenowych, kierujących pracą podporządkowanych sobie leśnictw (przy 3 obrębach jednemu z nadleśniczych terenowych podporządkowane są 2 obręby). Na modelowym schemacie wykazano wszystkie stanowiska pracy w trzech pionach organizacyjnych. Można więc rozpoznać rozpiętość kierowania w tym typie nadleśnictwa, która kształtuje się jak 5:5:4 (bez uwzględniania nadleśniczych terenowych).

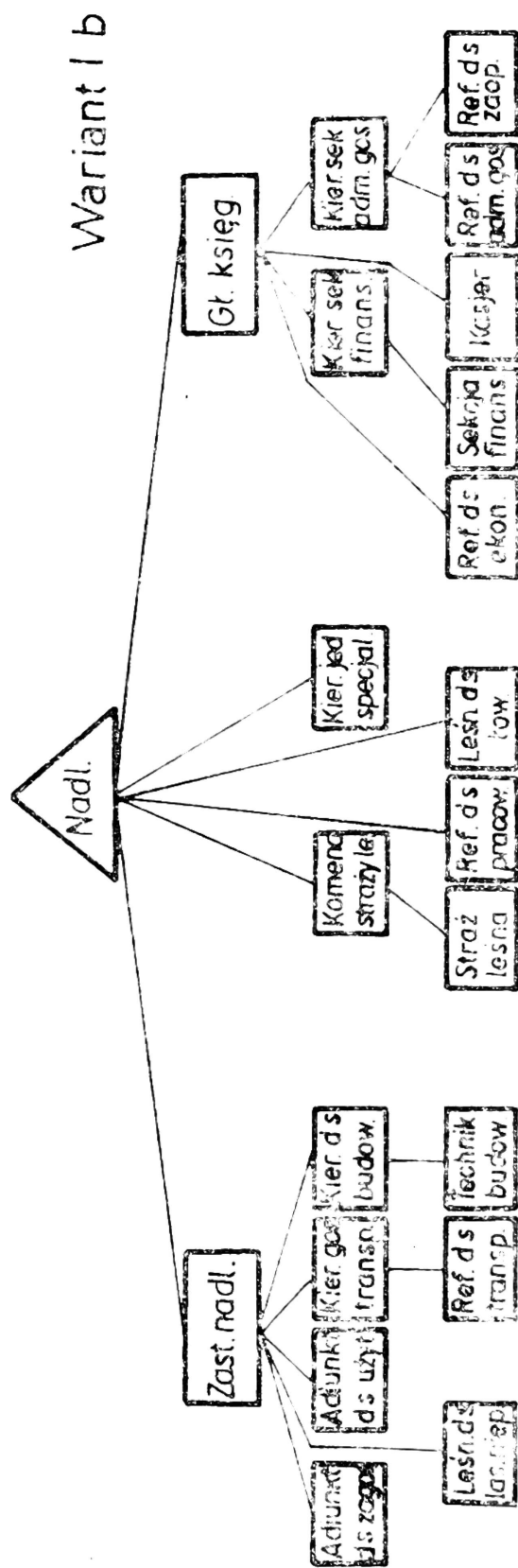
Wariant IIb (ryc. 5) przedstawia modelowy układ organizacyjny dużego nadleśnictwa (składającego się z 3 lub 4 obrębów) z udziałem trzech



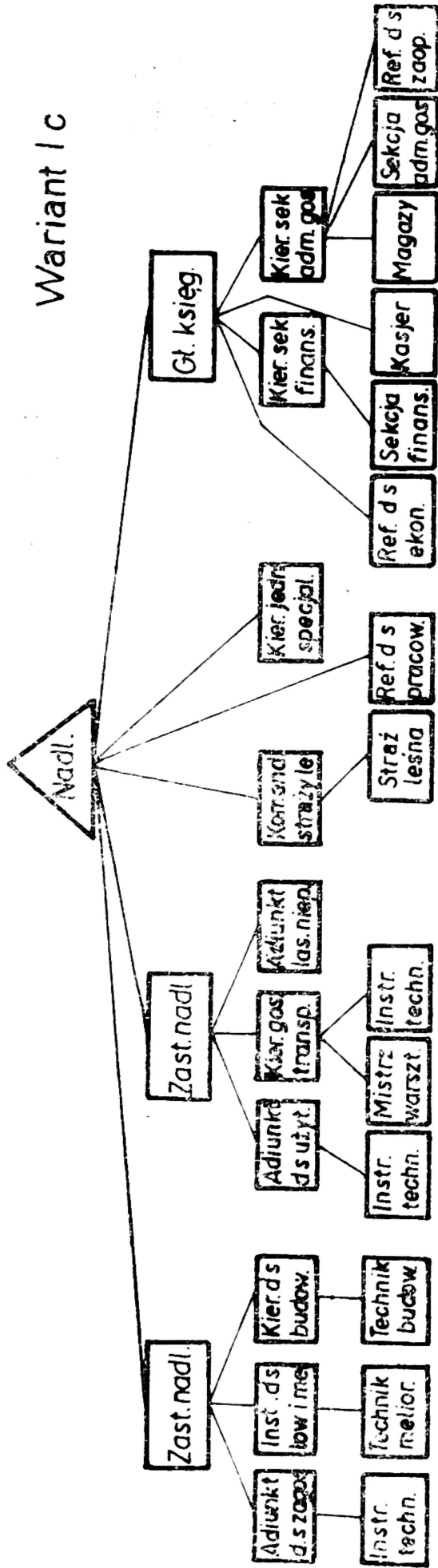
# MODELOWE SCHEMATY STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ NADLEŚNICTW LP



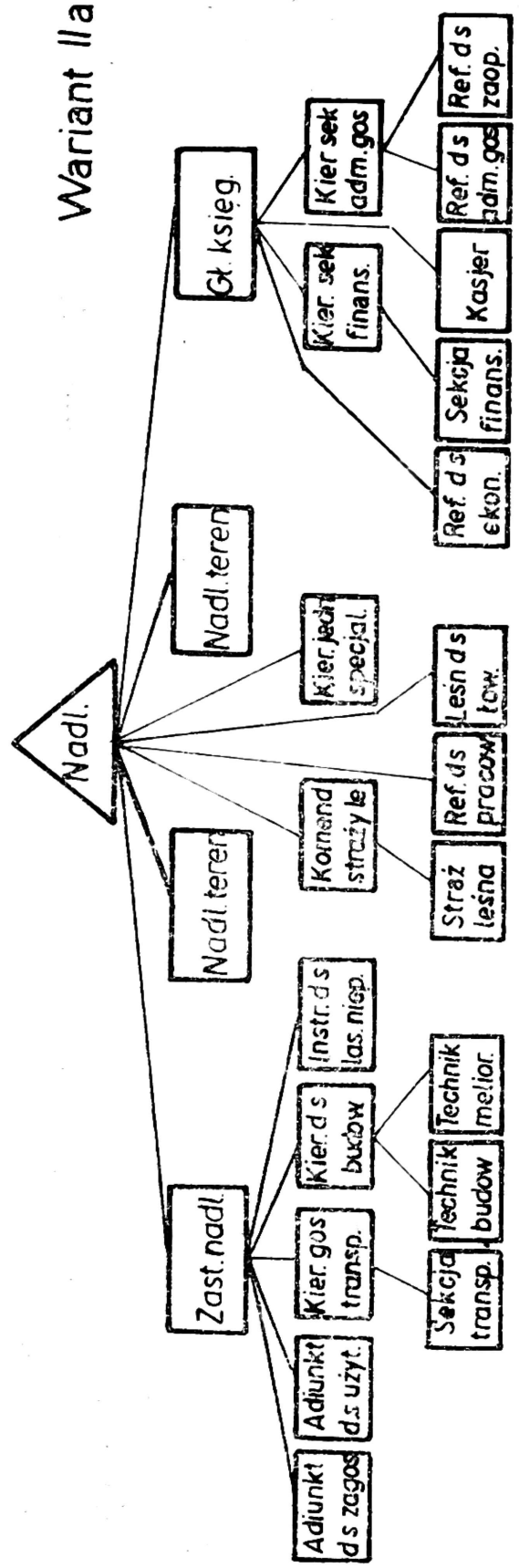
Ryc.1. Modelowy schemat struktury małego nadleśnictwa



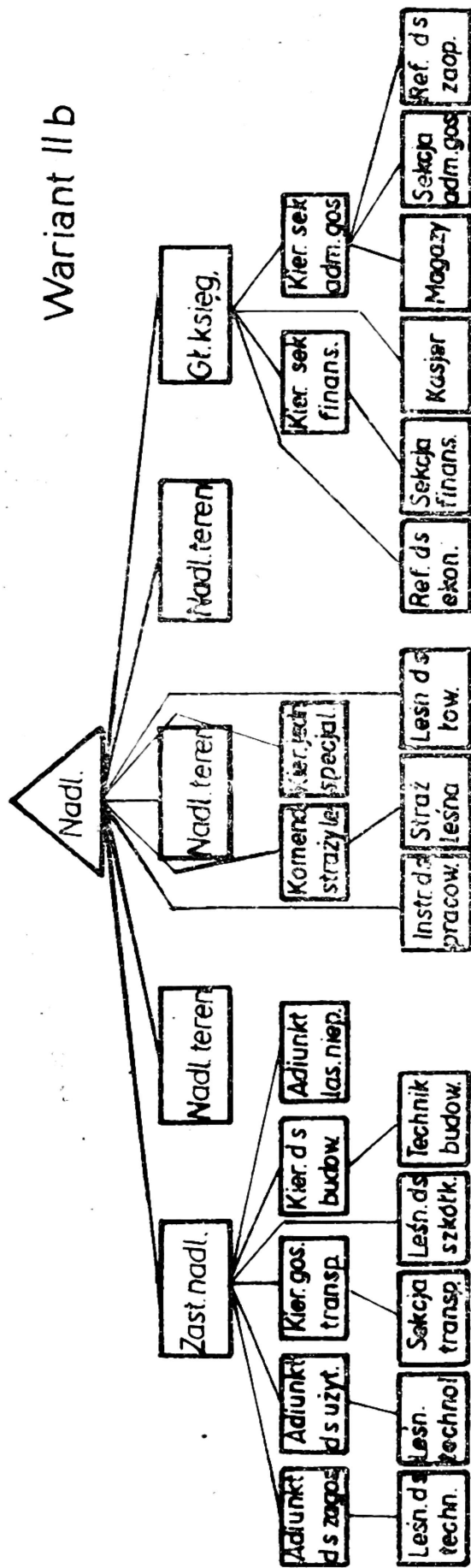
Ryc.2 Modelowy schemat struktury średniego nadleśnictwa



Ryc. 3 Modelowy schemat struktury dużego nadleśnictwa



Ryc. 4 Modelowy schemat struktury średniego nadleśnictwa



Ryc. 5 Modelowy schemat struktury dużego nadleśnictwa

nadleśniczych terenowych. Liczba obrębów, podobnie jak w poprzednim, zależy od liczby leśnictw, powinna tu bowiem obowiązywać zasada właściwej rozpiętości kierowania (od 5 do 9 leśnictw w jednym obrębie). Z wykazanych na schemacie liczb samodzielnych (kierowniczych) stanowisk pracy w biurze wynika relacja 6:6:4 w trzech pionach organizacyjnych (bez uwzględniania stanowisk nadleśniczych terenowych, którzy nie są pracownikami biurowymi). Powiększa się również obsada poszczególnych komórek organizacyjnych, przede wszystkim w sekcji transportu i finansowej, a częściowo i w administracyjno-gospodarczej.

Projekt usprawnionego modelu nadleśnictwa przedstawiony w postaci omówionych wariantów wykazuje generalne uporządkowanie nowoczesnej struktury organizacyjnej tej podstawowej jednostki w gospodarstwie leśnym. Równocześnie dostosowuje system zarządzania do wielkości obrębów i liczby leśnictw, zgodnie z obowiązującymi zasadami organizacji i zarządzania. Wybór wymienionych wariantów różnej formy organizacyjnej pozostawia się do decyzji głównych kierowników tych jednostek w zależności od poprzednio wspomnianych obiektywnych i subiektywnych czynników kształtowania struktury nadleśnictwa.

## V. WNIOSKI

1. Przedstawiony w niniejszym opracowaniu usprawniony model nadleśnictwa został opracowany zgodnie z naukowymi zasadami organizacji i zarządzania, toteż stanowi on koncepcję spójnego układu powiązań i współzależności wynikających z tych zasad.

2. Usprawniony model współczesnego nadleśnictwa jest całościowo zwarty i obejmuje układy strukturalne wszystkich nadleśnictw od najmniejszego do największego, uwzględniając występujące w terenie zróżnicowanie jednostek.

3. Opracowane warianty struktury organizacyjnej są dostosowane do każdej wielkości nadleśnictwa spotykanej w praktyce i nie naruszają istniejącego stanu posiadania jakiejkolwiek jednostki terenowej. Nie narzucają też konieczności przyjęcia jednoznacznie określonej formy zarządzania, pozostawiając nadleśniczemu wybór jednego z dwóch sposobów zarządzania w każdym uzasadnionym przypadku (likwidują jednak nieuzasadnioną dowolność w tym zakresie).

4. W usprawnionym modelu dopasowuje się strukturę do stosowania odpowiedniego systemu zarządzania, a więc w prostym (bez nadleśniczych terenowych) dla każdego typu nadleśnictwa: małego, średniego i dużego. Natomiast w systemie złożonym (z udziałem nadleśniczych terenowych) określa się strukturę w nadleśnictwach dużych i średnich z wykluczeniem małych.

5. Jedną z głównych prawidłowości zaprojektowanego modelu jest uporządkowanie układu pionowego w strukturze nadleśnictwa przy skoncentrowaniu (w biurze) niemal wszystkich stanowisk inżynieryjno-technicznych w pionie zastępcy nadleśniczego, zaś wszystkich stanowisk ekonomiczno-finansowych i większości ogólnoadministracyjnych w pionie głównego księgowego. W takim podziale kompetencyjnym przewiduje się

również uzyskać zbliżoną rozpiętość kierowania w trzech pionach organizacyjnych, przy możliwie najmniejszej liczbie pracowników biurowych podporządkowanych nadleśniczemu (aby umożliwić mu jak największą swobodę działania w kierowaniu pracą jednostek terenowych).

6. Poprawienie realnych układów organizacyjnych jednostek terenowych w stosunku do wzorów modelowych umożliwi korektę nieraz nie stosownie rozplanowanych stanowisk pracy, co może przynieść znaczne oszczędności, a także poprawić i usprawnić organizację zarządzania w wyniku prawidłowego wdrożenia usprawnionego modelu nadleśnictwa.

## LITERATURA

1. Blaube rg J. W., Sadowski W. N., Judin E. G.: Konceptcje systemowe we współczesnej nauce. Problemy metodologii badań systemowych. Warszawa: WNT 1973.
2. Klocek A., Marszałek T.: Synteza problemów i próba określenia kierunków usprawnień obecnego modelu nadleśnictwa. Warszawa: Wyd. SITLiD 1978.
3. Klocek A.: Istota i kierunki usprawnień modelu nadleśnictwa. Sylwan 1980 R. 124 nr 9.
4. Patalas Z.: Organizacja i kontrola prac gospodarczo-leśnych w nadleśnictwie. Dokumentacja. Warszawa: IBL 1983.
5. Pszczołowski T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Wrocław—Warszawa: Ossolineum 1978.
6. Żakowski H.: Gospodarka leśna jako system. Sylwan 1973 R. 117 nr 7.
7. Żakowski H.: Analiza i ocena współczesnego modelu nadleśnictwa. Sylwan 1987 R. 131 nr
8. PTL: Raport o stanie lasów i gospodarstwa leśnego w Polsce. Sylwan 1982 R. 126 nr 9.

Praca wpłynęła do Komitetu Redakcyjnego 8 maja 1986 r.

## Краткое содержание

Настоящая работа является продолжением дискуссии о совершенствовании модельной организационной структуры надлесничества, в связи с ранее проведёнными исследованиями. Целью её была разработка усовершенствованной модели согласно с научными принципами организации и управления, при использовании метода системного упорядочения. Усовершенствованная модель характеризуется вариантносью, приспособленной к актуальной разнообразной площади надлесничеств. Путём исключения выступающих незакономерностей приводится в порядок в нём все структурные системы, а также вводится уравновешенный диапазон руководства в основных организационных единицах, не нарушая при этом существующего имущественного состояния какой-либо местной единицы.

## Summary

This paper is a continuation of considerations concerning the model organizational structure of forest district, with reference to earlier conducted its analysis and evaluation. The work was aimed at elaboration of an improved model according to scientific principles of organization and administration, at using the method of system arrangement. The improved model is distinguished by a formulation with variants, adjusted to present differentiation of the size of territory of forest districts. Through the elimination of occurring irregularities, one arranges in it all structural systems and introduces an equalized range of managing in main organizational sections, without disturbing the existent possessions of any territorial unit.