

ANDRZEJ GEMBARZEWSKI

## Czas pracy pracowników nadleśnictwa

Время работы работников надлесничества

The worktime of forest district employees

### I. WSTĘP

Prowadzenie prawidłowej gospodarki w nadleśnictwie staje się z każdym rokiem coraz trudniejsze. Deficyt siły roboczej, szczególnie silnie odczuwany w Lasach Państwowych, stwarza poważne i pogłębiające się napięcia wykonawcze. Realizacja planów gospodarczych coraz częściej wykazuje usterki i niedociągnięcia na odcinku jakości i ilości. Wkraczająca szerokim frontem mechanizacja prac leśnych nakłada na leśników dodatkowe obowiązki przechodzenia w szybkim tempie na przemysłowe metody pracy. Zmiany techniczno-technologiczne powodują z kolei konieczność dokonywania zmian istniejących układów administracyjnych i strukturalnych (2).

Od 1 I 1973 r. wprowadzono w Lasach Państwowych nowe, zmodernizowane — „zasady działania i wewnętrznej struktury organizacyjnej nadleśnictw” (7). Poważne zmiany, które zaszły, usprawniły wiele dziedzin gospodarki w nadleśnictwach, jednak nie mogły załatwić wszystkich problemów organizacyjnych tych jednostek. Z drugiej strony, wdrażanie nowych postępowych form organizacji pracy w leśnictwie jest z wielu względów dosyć trudne.

Jest sprawą oczywistą, że bez względu na strukturę organizacyjną gospodarstwa leśnego — musi ono spełniać swe podstawowe funkcje. Głównym zadaniem jednostek leśnych jest realizowanie polityki gospodarczej Lasów Państwowych, zwiększania produktywności lasów oraz uzyskiwanie pożądaných wpływów zespołów leśnych na środowisko ludzkie (5).

Nadleśnictwa, jako podstawowe jednostki gospodarujące, wykonują swe zadania w zakresie nasiennictwa, szkółkarstwa, odnowień, zadrzewień, pielęgnowania lasu, pozyskiwania drewna i użytków nieдрzewnych, realizowania planowych dostaw, ochrony lasu, gospodarki łowieckiej, budowlanej, wodno-melioracyjnej, zagospodarowania lasów niepaństwowych i wiele innych prac pomniejszych lub typowych dla danego nadleśnictwa. Zadania te są wykonywane niezależnie od charakteru wewnętrznej struktury organizacyjnej danej jednostki, jednakże podstawą dobrego funkcjonowania każdego nadleśnictwa jest prawidłowo ustawiona dzia-

łalność stanowisk kierujących produkcją, czyli stanowisk inżynieryjno-technicznych oraz administracyjno-biurowych. Funkcjonalność tych stanowisk wywiera istotny wpływ na wyniki pracy kadry robotników leśnych oraz na efekty ekonomiczne planowanej działalności nadleśnictwa (6).

Czas pracy ma bowiem coraz większe znaczenie i wartość, a prawidłowe gospodarowanie nim powinno być przedmiotem szczególnego zainteresowania nie tylko władz naczelnych, ale również całej kadry kierowniczej wszystkich jednostek wykonawczych. Obecnie, w dobie poszukiwania i uruchamiania wszelkich rezerw produkcyjnych, wydaje się koniecznością kontynuowanie badań nad wykorzystywaniem czasu pracy pracowników umysłowych w Lasach Państwowych.

Sprawa ta jest tym bardziej istotna, że osiągnięte w ostatnich latach na terenie Lasów Państwowych polepszenie organizacji pracy oraz lepsze wykorzystanie „zaangażowanego czasu” pozwoliło w ostatnich paru latach m. in. podnieść wydajność z pracy z 2,5 m<sup>3</sup> drewna pozyskanego przez jednego robotnika do 7,5 m<sup>3</sup>.

Uruchomienie rezerw istniejących w wykorzystaniu czasu pracy kadry inżynieryjno-technicznej i administracyjno-biurowej nadleśnictw z pewnością pozwoliłoby na zmniejszenie lub całkowite wyeliminowanie wielu trudności oraz uzyskanie lepszych wyników działalności gospodarczej. Do chwili obecnej brak jest jednak kompleksowych badań z dziedziny gospodarki czasem pracy pracowników umysłowych Lasów Państwowych, a zwłaszcza badań mających na celu sprawdzenie funkcjonalności nadleśnictw po przeprowadzonej w 1973 r. reorganizacji.

Pewnego rodzaju wstępnym modelem omawianego kierunku badań nad gospodarką czasem pracy były przeprowadzone w latach 1968—1970 próby ustalenia czasu pracy podstawowych stanowisk inżynieryjno-technicznych i administracyjno-biurowych w nadleśnictwach b. OZLP Opole (7).

Pomimo dokonanej zmiany struktury organizacyjnej nadleśnictw, zarówno metodyka powyższych badań, jak i uzyskane wyniki mogą być przydatne do doskonalenia organizacji pracy w nowo powstałych nadleśnictwach. Przedstawienie tych wyników powinno również przyczynić się do podjęcia decyzji odnośnie do przeprowadzenia nowych badań i uzyskania rezultatów odpowiadających aktualnej strukturze organizacyjnej.

## II. CEL PRACY I PRZESŁANKI METODYCZNE

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wyników analizy nakładu czasu pracy na stanowiskach inżynieryjno-technicznych i administracyjno-biurowych w przeciętnym nadleśnictwie o strukturze organizacyjnej obowiązującej do końca 1972 r., czyli strukturze opartej na zarządzeniu Ministra Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego z 10 IX 1958 r.

Badaniami objęto obszar wszystkich 40 nadleśnictw występujących na terenie b. OZLP Opole. Ewidencją objęto zużycie czasu pracy w okresie od 1 I do 31 XII 1971 r. na 958 stanowiskach, w skład których wchodziło:

a) 470 stanowisk inżynieryjno-technicznych,

- b) 262 stanowiska służby ochrony, które zostały zaliczone do grupy pracowników inżynieryjno-technicznych,
- c) 226 stanowisk administracyjno-biurowych.

Przebadano zatem stanowiska nadleśniczych, adiunktów, leśniczych, gajowych, głównych księgowych, leśniczych administracyjnych, księgowych, kasjerów i rachmistrzów.

Dla przeprowadzenia badań zużycia czasu pracy przez wszystkie stanowiska w całorocznym cyklu z możliwie jak największą dokładnością wprowadzono dla wszystkich pracowników nadleśnictw b. OZLP Opole obowiązek prowadzenia dzienników czynności. W tym celu wydano odpowiednią instrukcję, przy czym wręczenie pracownikom zaewidencjonowanych „dzienników czynności” było poprzedzane odpowiednim przeszkoleniem. Jednocześnie wprowadzono system kontroli wewnętrznej nad rzetelnością oraz bieżącym prowadzeniem rejestracji czasu. Zebrany materiał posłużył za podstawę obliczenia średniego zużycia czasu na czynności służbowe przez każde badane stanowisko w przeciętnym nadleśnictwie OZLP.

### III. WYNIKI BADAŃ

Wyniki pierwszego etapu badań zmierzających do określenia ogólnego bilansu czasu pracy na stanowiskach inżynieryjno-technicznych i administracyjno-biurowych w nadleśnictwach podległych b. OZLP Opole ustalonego na podstawie danych obliczanych w roku gospodarczym 1971 zostały przedstawione na rycinach 1 i 2.

Ryc. 1 przedstawia kształtowanie się przeciętnego rocznego czasu pracy na badanych stanowiskach w stosunku do obowiązującego czasu pracy w tym roku. Natomiast ryc. 2 przedstawia kształtowanie się średnio zużywanego czasu pracy wybranych stanowisk w kolejnych miesiącach 1971 r., na tle obowiązującego czasu pracy w tym okresie.

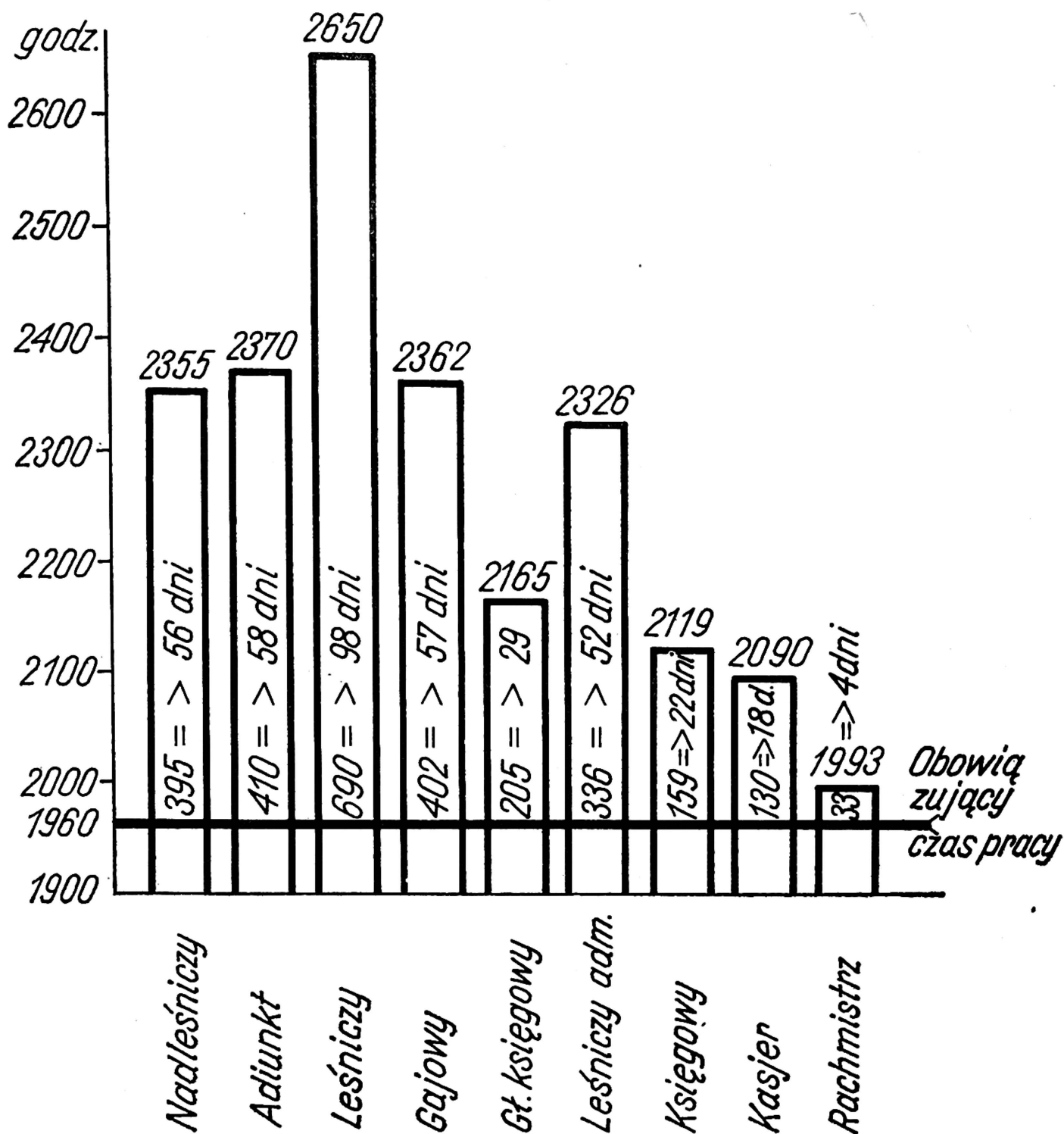
Z danych przedstawionych na ryc. 1 wynika, że w badanym okresie były przekraczane obowiązujące limity czasu pracy na wszystkich stanowiskach w nadleśnictwie, chociaż odchylenia od obowiązującego czasu pracy w badanym roku nie były wszędzie jednakowe.

Na podstawie przytoczonych ustaleń oraz innych danych uzupełniających można sformułować następujące uwagi i wnioski:

a) obciążenie zadaniami służbowymi w przeciętnym nadleśnictwie, mającym dawną formalną strukturę organizacyjną, było zbyt duże, o czym może świadczyć fakt, że żaden z pracowników zatrudnionych na badanych stanowiskach pracy nie mógł zmieścić się w obowiązującym go urzędowo wymiarze normatywnych godzin pracy (ryc. 1);

b) w stosunku do obowiązującego rocznego rozmiaru godzin pracy największe przekroczenie wystąpiło na stanowisku leśniczego (98 dni i 4 godziny), najmniejsze na stanowisku rachmistrza (4 dni i 5 godzin);

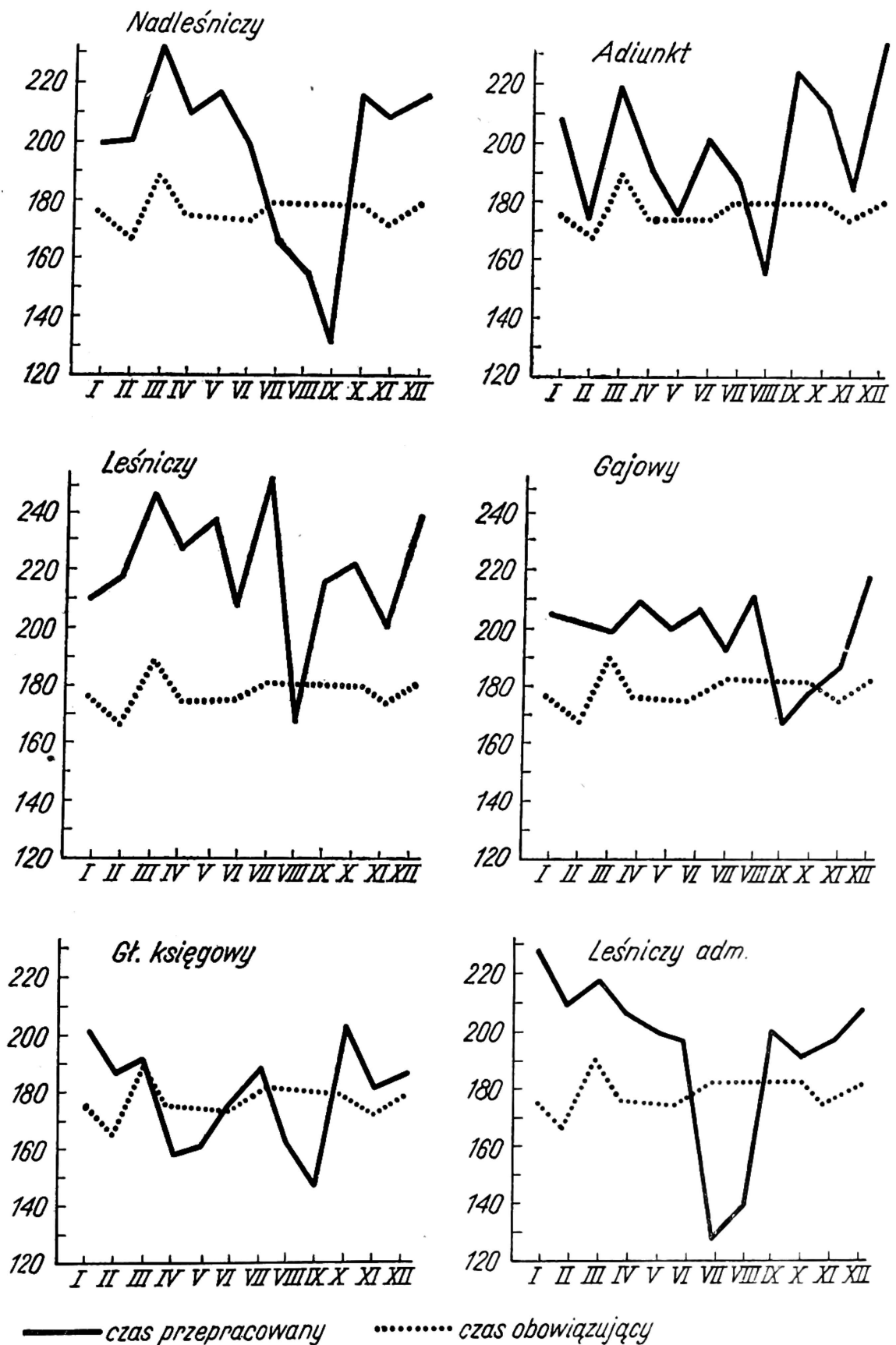
c) liczba ponadnormatywnych godzin pracy na poszczególnych stanowiskach nie rozkładała się równomiernie na wszystkie miesiące w roku, a cechą charakterystyczną tego rozkładu była jego odmienność w odniesieniu do każdego stanowiska (ryc. 2).



Ryc. 1. Kształtowanie się przeciętnego rocznego czasu pracy na stanowiskach inżynierjno-technicznych i administracyjno-biurowych w przeciętnym nadleśnictwie (1971 r.)

Omawiając w dużym skrócie problem rozkładu ponadnormatywnych godzin pracy można stwierdzić, że:

- na stanowisku nadleśniczego wystąpiły 2 kulminacje (w I i IV kwartale), a największą liczbę nadgodzin (43) zanotowano w marcu,
- na stanowisku adiunkta wystąpiła duża nierównomierność zużycia czasu w poszczególnych miesiącach roku,
- u leśniczego największa liczba nadgodzin wystąpiła w lipcu (70), w maju (62), w grudniu (58) i w marcu (57),
- u gajowego zanotowano zużycie czasu kształtujące się na jednako-



Ryc. 2. Kształtowanie się przeciętnych miesięcznych odchyleń od obowiązującego czasu pracy na niektórych stanowiskach inżyniersko-technicznych i administracyjno-biurowych w przeciętnym nadleśnictwie (1971 r.)

wym poziomie od stycznia do sierpnia włącznie i w grudniu (bez względu na liczbę normatywnych godzin pracy w miesiącu),

— u głównego księgowego, przy nierównomiernym rozkładzie nadgodzin, największa ich liczba wystąpiła w styczniu, lutym i październiku,

— u leśniczego administracyjnego wystąpiły 2 kulminacje: w I i II kwartale, przy najwyższej liczbie nadgodzin (54) w styczniu,

— na stanowiskach księgowego, kasjera i rachmistrza nie zanotowano występowania większej ilości nagodzin, a te które wystąpiły to przeważnie w miesiącach: styczeń, marzec, czerwiec, październik, grudzień.

Największe nasilenia w występowaniu dodatkowych godzin pracy występowały zatem w grupie pracowników inżynieryjno-technicznych, przy czym miały one miejsce w okresie I, II i IV kwartału. W grupie pracowników administracyjno-biurowych stwierdzono nieco wyższe zaangażowanie czasu pracy w miesiącach końcowych i początkowych poszczególnych kwartałów, co się wiąże z okresami opracowywania planów i sprawozdań działalności gospodarczej nadleśnictwa.

Przytoczone dane liczbowe, ujęte graficznie (ryc. 1 i 2) mogą dostarczyć uzupełniających informacji, jeśli zostaną przeanalizowane nie tylko w odniesieniu do pojedynczych stanowisk inżynieryjno-technicznych i administracyjno-biurowych, ale ponadto również w odniesieniu do łącznej liczby osób, jakie były zatrudnione w 1971 r. na omawianych stanowiskach w przeciętnym nadleśnictwie byłego OZLP Opole. Tego rodzaju analiza wchodzi w skład drugiego etapu badań, przy czym za podstawę rachunku przyjęta została przeciętna obsada przeciętnego nadleśnictwa, składająca się z 19 pracowników inżynieryjno-technicznych i 5 pracowników administracyjno-biurowych, razem — 24 osoby.

Posługując się danymi liczbowymi przytoczonymi na rycinie 1 uwzględniając przyjęty stan przeciętnej obsady przeciętnego nadleśnictwa można stwierdzić, że:

a) obowiązujący czas pracy, przeciętnej obsady w przeciętnym nadleśnictwie wyniósł w ciągu roku 51 tys. godzin,

b) faktycznie przepracowany czas pracy wymienionej osoby wyniósł w tymże roku 58 tys. godzin,

c) dodatkowe godziny pracy wyniosły zatem 7 tys. godzin rocznie, co stanowi odpowiednik  $3\frac{1}{4}$  dodatkowego etatu.

Rozkład nadliczbowych godzin pracy na poszczególne stanowiska w statystycznym nadleśnictwie o przeciętnym stanie obsady kadrowej kształtował się następująco (w zaokrągleniu):

1) leśniczowie	— 3,5 tys. godzin rocznie, czyli 50 %
2) gajowi	— 2,2 tys. godzin rocznie, czyli 31 %
3) adiunkt	— 0,4 tys. godzin rocznie, czyli 6 %
4) nadleśniczy	— 0,4 tys. godzin rocznie, czyli 6 %
5) leśniczy administracyjny	— 0,3 tys. godzin rocznie, czyli 4 %
6) pozostałe stanowiska	— 0,2 tys. godzin rocznie, czyli 3 %

Ciekawych informacji dostarcza również zbadanie kształtowania się przeciętnych odchyień od normatywnych godzin pracy obliczonych dla

całej załogi pracowników umysłowych przeciętnego nadleśnictwa w poszczególnych miesiącach. Odnośne wyliczenia wykazały, że największe przekroczenia (od 700 do 900 godzin) występują w miesiącach: styczeń, luty, marzec, kwiecień, maj i grudzień, natomiast najmniejsze (poniżej 500 godzin) w miesiącach sierpień, wrzesień i listopad.

Na podstawie analizy danych dotyczących bilansu czasu pracy łącznej liczby osób jakie były w 1971 r. zatrudnione w przeciętnym nadleśnictwie badanego OZLP można stwierdzić, że obciążenie stanowisk godzinami ponadnormatywnymi było bardzo zróżnicowane, lecz generalnie grupa inżynieryjno-techniczna była bardziej przeciążona niż grupa pracowników administracyjno-biurowych. Występowało też pewne podobieństwo w układzie godzin ponadnormatywnych w obydwu grupach odnośnie do wyższego zużycia godzin pracy w okresach od stycznia do czerwca i od września do grudnia włącznie, z niższymi zaangażowaniami w sezonie letnim.

#### IV. UOGÓLNIENIA WYNIKÓW BADAŃ

Przeprowadzone w 1971 r. na terenie b. OZLP Opole badania nad wydatkiem czasu pracy pracowników inżynieryjno-technicznych i administracyjno-biurowych w nadleśnictwach wykazały występowanie dużej ilości nadgodzin notowanych w ciągu całego roku i na wszystkich stanowiskach ówczesnej obsady nadleśnictwa.

Wyniki badań ujawniły przeciążenia pracowników umysłowych nadleśnictw, szczególnie wysokie na odcinku kadry inżynieryjno-technicznej. Stan ten nie mógł nie ciążyć w sposób negatywny na wykonawstwie zadań, a zwłaszcza odnośnie do ich jakości. Stan ten również w sposób ujemny rzutował na atrakcyjność zawodu leśnika-terenowca i wykazywał przestarzałość obowiązującej podówczas struktury organizacyjnej nadleśnictwa, brak jej adekwatności do potrzeb nowoczesnej gospodarki leśnej, jak i podstaw do rozwoju socjalizacji i humanizacji pracy.

Wobec szybkich przemian zachodzących obecnie w gospodarce leśnej proces usprawniania organizacji pracy i struktury zarządzania nie może mieć charakteru stabilnego, lecz wymaga cyklicznego doskonalenia form. Ulepszanie istniejących form organizacji pracy jest skuteczną drogą do uzyskiwania lepszych efektów działalności, przy zmniejszaniu nakładów pracy (3, 4).

W związku z powyższym nasuwa się pytanie, czy — z uwagi na wielkie znaczenie i wartość czasu pracy pracowników umysłowych Lasów Państwowych — nie należałoby utworzyć specjalnej komórki badawczej, której zadaniem byłoby stałe badanie wydatku czasu pracowników pod względem ilości, ukierunkowania i efektywności oraz składanie wniosków odnośnie do ulepszeń, przemian, korekt i konieczności dokonywania kompleksowych reorganizacji systemu zarządzania.

#### LITERATURA

1. G e m b a r z e w s k i A. — Bilans czasu pracy podstawowych stanowisk inżynieryjno-technicznych i administracyjno-biurowych w terenowych jednostkach administracji Lasów Państwowych. Dysertacja doktorska. AR w Poznaniu, 1975.

2. K e m b a l l - C o o k R. B. — Luka organizacyjna między teorią i praktyką. PWE, Warszawa 1974.
3. K o r d a s z e w s k i J. Pracownicy umysłowi. PWN, Warszawa 1969.
4. K o t a r b i ń s k i T. — Traktat o dobrej robocie. PWN, Łódź 1955.
5. M a r s z a ń e k T. — Metody oceny wyników gospodarstwa leśnego. „Sylwan” nr 2, 1963.
6. P o d g ó r s k i M. — Podstawowe problemy polityki zatrudnienia w państwowym gospodarstwie leśnym. PTPN, Poznań 1965.
7. Zarządzenie Nr 75 Naczelnego Dyrektora Lasów Państwowych z 30 XII 1972 r. w sprawie zmiany zasad działania i wewnętrznej struktury organizacyjnej nadleśnictw.

Praca wpłynęła do Komitetu Redakcyjnego 8 lutego 1978 r.