

JANUSZ KOCEL, WALDEMAR SIERADZKI

## Organizacja pracy wykonawczej w Lasach Państwowych\*

The Organization of Executive Work in State Forests

### Wstęp

**Z**miany zachodzące obecnie w gospodarce kraju spowodowały przeobrażenia strukturalne i własnościowe w leśnictwie. Wpłynęły one również na zmiany organizacji pracy w nadleśnictwach i przyczyniły się do znacznego zróżnicowania systemów wykonawczych stosowanych przez poszczególne jednostki. Oprócz nadleśnictw zatrudniających własnych robotników leśnych jest dużo takich, które wykonanie większości zadań zlecają nowo powstałym organizacjom usługowym. W nadleśnictwach tych dotychczasowy, tradycyjny system opierający się na samowystarczalności jednostek, został zastąpiony systemem usługowym. Wprowadzenie systemu usługowego wiąże się najczęściej z przejmowaniem robotników nadleśnictw przez wieloosobowe zakłady usług leśnych lub podejmowaniem przez robotników (rzemieśników-drwali) pracy na własny rachunek. Zjawisko to związane jest z procesem przekształceń własnościowych środków produkcji nadleśnictw, który polega najczęściej na dzierżawie obiektów gospodarczych (np. warsztatów, stolarni) lub pozbyciu się środków technicznych w formie leasingu, sprzedaży itp.

Problemem istotnym dla każdego nadleśnictwa jest wypracowanie racjonalnych rozwiązań z zakresu organizacji pracy, będących wynikiem analizy wielu elementów jak:

- bilansu kosztów i potrzeb nadleśnictwa przy różnych rozwiązaniach organizacyjnych;
- podaży siły roboczej o sprawdzonych kwalifikacjach zawodowych;
- stopnia wyposażenia nadleśnictwa i obcych wykonawców w środki techniczne;
- kondycji finansowej nadleśnictwa.

Rozwiązania z zakresu organizacji pracy wykonawczej stosowane za granicą są bardzo zróżnicowane.

---

\* Jest to artykuł opracowany na podstawie referatu wygłoszonego na sesji naukowej PTL pt. "Leśnictwo w procesie przemian społeczno-politycznych kraju".

Wynika to ze specyfiki gospodarki leśnej poszczególnych krajów. Na uwagę zasługuje organizacja pracy w Austrii, Finlandii i Niemczech, a także przeobrażenia, jakie dokonują się w krajach Wspólnoty Niepodległych Państw.

Leśnictwa w Niemczech (np. Badenii-Wirtembergii) zatrudniają przeciętnie od 2 do 5 własnych robotników leśnych (2). Są również leśnictwa, które nie zatrudniają żadnego własnego robotnika. Wykonanie prac przedsiębiorstwom usługowym powierza się wtedy, kiedy brakuje własnych robotników, kiedy obca siła robocza jest tańsza lub kiedy robotnicy leśnictwa nie są w stanie wykonać planowanych zadań.

Największy udział pracy obcej w leśnictwie Badenii-Wirtembergii odnotowuje się przy zrywce drewna — 63,4%, mniejszy przy pozyskaniu — 7,3%, pielęgnowaniu młodników — 5,5% i zalesieniach 4,5%. Na terenie całych Niemiec Zachodnich dąży się jednak do zwiększenia udziału obcych przedsiębiorstw w wykonywaniu wszystkich prac leśnych.

Leśnicy niemieccy podkreślają, że robotnicy pracujący w przedsiębiorstwach usługowych są mniej dyspozycyjni dla administracji leśnej i są wąsko wyspecjalizowani, ale pracują taniej. Natomiast robotnicy stali zawsze mogą być do dyspozycji leśniczego i mogą wykonywać różne prace, ale koszty pracy są wyższe niż obcej siły roboczej. W niemieckiej administracji leśnej panuje przekonanie, że należy utrzymywać dobre stosunki z przedsiębiorstwami usługowymi pracującymi na rzecz leśnictwa. Współpraca powinna być długoterminowa, gdyż ułatwia to organizację pracy i pozwala na ograniczenie kontroli (2).

W lasach państwowych Finlandii pracuje około 25 000 robotników stałych i 1500 sezonowych (3). Zwiększenie liczby robotników stałych (własnych i obcych) wynika m.in. ze wzrostu mechanizacji prac leśnych, z zapotrzebowania na fachową siłę roboczą w hodowli lasu i z całorocznego pozyskiwania drewna. Przedsiębiorstwa prywatne wykonują około 30% wszystkich prac leśnych. Są to głównie prace związane ze zrywką i wywozem drewna. Obcy wykonawcy są właścicielami wysokowydajnego i bardzo drogiego sprzętu specjalistycznego.

W austriackich przedsiębiorstwach udział usług obcych stanowi około 20% (4), i obejmuje przede wszystkim zrywkę oraz wywóz drewna. Zarówno własne grupy robocze, jak i wykonawcy obcy objęci są centralnym kierowaniem. Oznacza to, że nie ma powiązań terytorialnych (tzw. z określonym rewirem), lecz w zależności od potrzeby robotnicy są zatrudniani na obszarze całego przedsiębiorstwa. Zmiany w krajach Wspólnoty Niepodległych Państw, zapoczątkowane procesem pierestrojki, polegają na rozwijaniu stosunków dzierżawnych (1,5). Upowszechniane są różne formy dzierżawy: rodzinne, kontrakty-umowy wewnątrzzakładowe, majątku przedsiębiorstw (ruchomości i nieruchomości) itp. W gospodarstwie leśnym na podstawie umów dzierżawnych pracują brygady przy pracach pozyskaniowych i odnowieniowych, brygady w budownictwie oraz w pomocniczych gospodarstwach rolnych. Szkółki leśne przekazano w dzierżawę byłym pracownikom leśnictw i ich rodzinom. Za dzierżawę pomieszczeń produkcyjnych i leśno-gospodarczych oraz wyposażenie w środki techniczne przedsiębiorstwa leśne pobierają najczęściej opłatę dzierżawną w wysokości amortyzacji. Wdrożenie różnych form dzierżawnych przyczyniło się do wzrostu zainteresowania pracowników wynikami swojej pracy, a co za tym idzie — do wzrostu wydajności przedsiębiorstw i ożywienia ich działalności gospodarczej. Praktycy i teoretycy krajów Wspólnoty na podstawie pierwszych doświadczeń z wdrażania umów

dzierżawnych widzą potrzebę opracowania normatywów, limitów i programów, które obowiązywałyby zarówno dzierżawców, jak i wydzierżawiających.

## Analiza wyników i dyskusja

Rozwiązania z zakresu organizacji pracy będą racjonalne wówczas, gdy zapewnią maksymalne korzyści ekonomiczne, organizacyjno-techniczne i kadrowe.

Jak wynika z analizy działalności za I półrocze 1992 r., na terenie dziesięciu nadleśnictw o usługowym systemie wykonania zadań pracowały łącznie 144 leśne organizacje usługowe (tab. 1): 93 jednoosobowe (rzemieślnicy-drwale), a 51 wieloosobowych zatrudniających od 2 do 118 robotników. Dziewiętnaście organizacji zatrudniało pracowników nadzoru, których zadaniem była organizacja pracy i nadzór robotników.

Spośród 51 wieloosobowych organizacji usługowych 24 organizacjami kierowały osoby z wykształceniem leśnym, w tym 12 byłych leśniczych i podleśniczych oraz 2 byłych gajowych (tab. 2). Dawni robotnicy leśni, kierownicy i mechanicy kierowali 14 organizacjami wieloosobowymi. Współpracę z połową tych organizacji nadleśniczowie określili jako poprawną. Prawie wszyscy nadleśniczowie uważali, że kierownik organizacji usługowej powinien mieć wykształcenie leśne i kilkuletnią praktykę w leśnictwie oraz wyróżnić się zdolnością kierowania zespołem ludzkim.

Organizacje usługowe realizowały zadania gospodarcze nadleśnictw głównie używając środków technicznych zakupionych w tych jednostkach. Dziesięć nadleśnictw z chwilą przejścia na system usługowy zbyło 130 środków technicznych, z czego 98 (75,4%) trafiło do organizacji pracujących na rzecz leśnictwa. Najwięcej sprzedano ciągników rolniczych (51 szt.) i samochodów osobowo-terenowych (36 szt.). Dominującą formą zbycia była sprzedaż ratalna (59 szt.) oraz sprzedaż w formie przetargu (36 szt.).

TABELA 1  
Charakterystyka organizacji usługowych pracujących na rzecz badanych nadleśnictw

Nadleśnictwo	RDLP	Liczba i rodzaj organizacji usługowych		Maksymalna liczba osób zatrudnionych przez organizację usługową
		jednoosobowych	wieloosobowych	
Kobiór	Katowice	–	7	35
Pszczyna	Katowice	–	5	34
Ustroń	Katowice	–	3	7
Kolumna	Łódź	80	–	1
Poddębice	Łódź	8	1	118
Dobrocin	Olsztyn	–	5	*
Olsztynek	Olsztyn	–	3	39
Piaski	Poznań	1	6	5
Smolarz	Szczecin	3	11	16
Łobez	Szczecin	3	8	27

\* Brak informacji

TABELA 2  
Kwalifikacje kierowników organizacji usługowych pracujących na rzecz badanych nadleśnictw

Nadleśnictwo	RDLP	Liczba kierowników		Liczba kierowników pełniących poprzednio funkcje				
		z wykształceniem leśnym	pozalesnym	robotnika leśnego	fizycznego pracownika nadleśnictwa	pracownika administracji leśnej	inną	
Kobiór		3	2		2		3	
Pszczyszyna			5				5	
Ustroń			4	3	1			
Kolumna			80	80				
Poddębice		1	9	8	1		1	
Dobrocin		1	4	1	1		3	
Olsztynek		2	1		2	1		
Piaski		5	2	1	1	3	2	
Smolarz		6	8	2	6	5	1	
Łobez		6	5	2	2	2	5	



Trzydzieści jeden organizacji wieloosobowych oraz 68 rzemieślników-drwali wykonywało większość prac leśnych w obrębie jednego leśnictwa. Poszerzenie zasięgu działania organizacji usługowych zależne było od specyfiki nadleśnictwa i wielkości tych organizacji.

Połowa analizowanych nadleśnictw wykonywała większość prac gospodarczo-leśnych (ok. 70%) systemem usługowym. Nadleśnictwa zlecały przede wszystkim prace z zakresu wywozu i zrywki drewna (85,0 i 76,5%). Prace przy ścinie i wyrobie sortymentów stanowiły około 63% ogółu wykonanych usług. Zdecydowanie najmniejszy był udział prac szkółkarskich, gdyż wykonywane były one głównie przez robotników stałych nadleśnictw.

Większość nadleśniczych stosujących system usługowy opowiedziała się za organizacjami zatrudniającymi przeciętnie 20–25 osób, które wykonywałyby wszystkie prace leśne na terenie jednego obrębu. Zdaniem nadleśniczych funkcjonować powinny również liczne grupy 2–8 osobowe do wykonywania zadań wycinkowych na terenie jednego do trzech leśnictw.

Analiza cen na prace zlecane organizacjom usługowym wskazuje na duże ich zróżnicowanie. Przy ustalaniu cen na prace z zakresu pozyskania drewna 5 nadleśnictw opierało się na kosztach pozyskania 1 m<sup>3</sup> drewna, a następane 5 — na wartości 1 normogodziny.

Koszt pozyskania 1 m<sup>3</sup> drewna wahał się od 20 900 zł (drewna sosnowego i liściastego miękkiego w Nadl. Kolumna) do 100 500 zł (drobnicy w Nadl. Poddębice). Wartość 1 normogodziny przy pracach z zakresu pozyskania drewna wahała się od 17 800 zł (Nadl. Kobiór) do 28 440 zł (Nadl. Smolarz). Najmniejsza wartość 1 normogodziny przy pracach z zakresu zagospodarowania lasu wynosiła 6 200 zł (dla I kategorii prac w Nadl. Kolumna), a największa — 28 200 zł (dla XII kategorii prac w Nadl. Poddębice).

Osiem nadleśnictw oparło kalkulację cen na prace zlecane organizacjom usługowym na analizie kosztów, jakie musiałyby ponieść zatrudniając własnych robotników. Sześć nadleśnictw doliczało do tak ustalonych kosztów zysk w wysokości 15–20%. Powodowało to wzrost o taki sam procent kosztów wykonania prac systemem usługowym w porównaniu z kosztami poniesionymi przy zatrudnieniu własnych robotników nadleśnictwa.

Stosowanie usługowego systemu wykonania prac wywołało, oprócz skutków technicznych i ekonomicznych, również skutki kadrowe (tab. 3). W dziesięciu analizowanych nadleśnictwach ogólne zatrudnienie spadło o 73,1%. Największa zmiana zatrudnienia nastąpiła w nadleśnictwach Dobrocin (263,2%) i Olsztynek (180,5%), a najmniejsza — w nadleśnictwach Piaski (15,2%) i Kobiór (18,1%). Z grupy pracowników fizycznych najwięcej ubyło drwali i robotników leśnych (27,3%) oraz pracowników transportu (6,3%). Wśród pracowników umysłowych najwięcej ubyło podleśniczych i gajowych (1,2%) oraz pracowników księgowości (0,5%).

Przedstawiona krótka charakterystyka funkcjonowania systemu usługowego w nadleśnictwach rodzi wiele problemów wymagających rozwiązania. Aktywny udział powinien mieć w tym zarówno resort leśnictwa i zainteresowane nadleśnictwa, jak i usługowe organizacje leśne. Dużym ułatwieniem będzie z pewnością — znajdujące się obecnie w fazie organizowania się — stowarzyszenie właścicieli organizacji usługowych pracujących na rzecz leśnictwa. Wspólnie z resortem leśnictwa przyczyni się ono do uporządkowania wielu

TABELA 3

Zmniejszenie zatrudnienia (w %) w nadleśnictwach w wyniku wprowadzenia usługowego systemu organizacji pracy

Nadleśnictwo	RDLP	Pracownicy		Ogółem nadleśnictwo
		umysłowi	fizyczni	
Kobiór	Katowice	10,3	25,5	18,1
Pszczyzna	Katowice	6,0	155,6	28,1
Ustroń	Katowice	3,0	43,9	25,7
Kolumna	Łódź	13,1	625,0	139,0
Poddębice	Łódź	14,0	524,0	116,0
Dobrocin	Olsztyn	29,2	1511,1	263,2
Olsztynek	Olsztyn	16,3	467,9	180,5
Piaski	Poznań	5,1	24,1	15,2
Smolarz	Szczecin	15,2	361,9	106,2
Łobez	Szczecin	14,0	71,8	49,2
Razem		12,0	153,8	73,1

zagadnień i upowszechnienia stosowania usługowego systemu pracy w jednostkach Lasów Państwowych.

Stowarzyszenie za cel swojego działania przyjęło m.in.:

- dbałość o wysoki poziom zawodowy i etyczny środowiska przedsiębiorców leśnych;
- kształtowanie świadomości prawnej i ekonomicznej członków stowarzyszenia oraz podnoszenie ich kwalifikacji;
- opiekę nad rozwojem młodej kadry przedsiębiorców leśnych;
- występowanie wobec organów administracji państwowej oraz samorządowych instytucji i organizacji społecznych w sprawach dotyczących członków stowarzyszenia;
- wspieranie procesów przekształceń własnościowych w leśnictwie;
- popularyzację nowoczesnych technik wykonywania prac leśnych oraz podnoszenie wiedzy z zakresu bezpiecznych metod i technologii pracy w leśnictwie.

Działania te powinny zmierzać do określenia warunków współpracy prywatnych przedsiębiorców z jednostkami organizacyjnymi Lasów Państwowych. Wynikiem tej współpracy powinien być rozwój prywatnych organizacji leśnych, uwarunkowany inwestowaniem w drogi specjalistyczny sprzęt, oraz dostosowywanie zasad funkcjonowania tych organizacji do zmieniających się warunków w taki sposób, aby gwarantowały one lasom dużą dyspozycyjność, mobilność oraz wysoką jakość i ciągłość wykonywania zadań.

Wiele kontrowersji budzi określenie prac, które mogą być wykonywane przez organizacje usługowe. Szczególne miejsce zajmuje tu sprawa przekazywania przez nadleśnictwo, na zasadach dzierżawy, szkółek leśnych prywatnym właścicielom lub inicjowanie zakładania prywatnych szkółek, w których poszczególne jednostki zaopatrywałyby się w atestowany

materiał sadzeniowy. Znane są również przykłady z innych krajów zlecenia prywatnym producentom szkółkowania materiału siewnego wyhodowanego w szkółkach państwowych. Może bowiem w warunkach polskiego leśnictwa zaistnieć taka sytuacja, w której szkółki państwowe nie będą w stanie wyprodukować materiału sadzeniowego niezbędnego do zalesienia przekazanych lasom nieużytków. Nowe rozwiązania organizacyjne z zakresu szkółkarstwa wymagają jednak sprawdzenia w specyficznych warunkach naszego leśnictwa.

Przedstawione materiały wskazują, że ponad połową organizacji kierują osoby z wykształceniem pozaleśnym. Profesjonalne wykonywanie prac można zagwarantować przez wprowadzenie licencji. Licencje prywatnym organizacjom wydawałyby komisje powołane przez Lasy Państwowe. Zasady ich przyznawania określiłoby kierownictwo resortu wspólnie z przedstawicielami organizacji leśnych.

Niezależnie od tego należy dążyć w przyszłości do specjalizacji pojedynczych firm oraz w obrębie firm — do specjalizacji w wykonywaniu poszczególnych prac (specjalizacji pracowników). Przyczyni się to do większego utożsamiania się z wykonywaną pracą, zmniejszy fluktuację kadr i wyeliminuje zatrudnianie przypadkowych pracowników. W warunkach gospodarki rynkowej przyczyni się to również do wyeliminowania firm nierzetelnych, nastawionych na osiągnięcie łatwego i szybkiego zysku.

Nadleśnictwa mają swobodę wyboru organizacji usługowej. Należy jednak przy tym preferować takie organizacje, które dawałyby poczucie stabilności i miały szanse dalszego rozwoju. Z materiałów analitycznych wynika, że szanse takiego rozwoju mają organizacje średnie i duże. Są one obecnie lepiej wyposażone w wysoko wydajne specjalistyczne środki techniczne niż firmy małe (np. rzemieślnicy-drwale). Mają również większą możliwość zgromadzenia środków finansowych na tzw. rozwój. W procesie postępującej prywatyzacji firmy te mogą przejąć odpowiedzialność za postęp naukowo-techniczny w leśnictwie. Powinny one także mieć udział w określaniu przez kierownictwo resortu polityki w zakresie szkoleń i szkolnictwa leśnego, zaopatrzenia w środki techniczne, ulg socjalnych dla pracowników organizacji pracujących na rzecz leśnictwa, opracowywania katalogów norm itp.

Polityka państwa w zakresie rozwoju zawodowego pracowników zatrudnionych w organizacjach usługowych powinna być dalekowzroczna. Głównym organizatorem szkolnictwa leśnego powinny być Lasy Państwowe, lecz na zasadach komercyjnych. Powinna istnieć jednak możliwość zaciągania kredytów przez pracowników firm na szkolenie i doskonalenie zawodowe.

Ważnym zagadnieniem wymagającym rozwiązania w najbliższym czasie jest określenie źródeł i sposobów zaopatrywania organizacji usługowych w środki techniczne. Przewidywane kredytowanie leśnictwa polskiego przez Bank Światowy na zakup sprzętu specjalistycznego z importu wymaga wypracowania wspólnego z kierownictwem resortu stanowiska. Warunkiem uzyskania kredytu jest przeznaczenie sprzętu, w ramach promocji prywatyzacji w polskim leśnictwie, dla prywatnych właścicieli. Udzielone kredyty powinny zatem być spłacone przez prywatne organizacje leśne.

Na Lasach Państwowych spoczywał obowiązek nadania atestu nowemu, jeszcze nieznanemu sprzętowi oraz przeprowadzenia szkolenia robotników i personelu inżynieryjno-technicznego nadleśnictw.

Poza tym powinny być określone ogólne zasady współpracy na dalszą przyszłość w zakresie zakupu sprzętu i jego dzierżawy, uruchamiania produkcji maszyn krajowych itp. Pomocnym ogniwem w tym zakresie byłoby utworzenie banku leśnego zrzeszającego jednostki organizacyjne Lasów Państwowych oraz organizacje działające na rzecz leśnictwa. Bank ten udzielałby niskoprocentowanych kredytów na uzasadnione, z punktu widzenia potrzeb leśnictwa, przedsięwzięcia gospodarcze podejmowane przez swoich członków.

## **Podsumowanie i wnioski**

Zmiany organizacji pracy wykonawczej w Lasach Państwowych nie mogą przebiegać w sposób żywiołowy i niekontrolowany. Dlatego konieczne jest sukcesywne i stopniowe porządkowanie przedstawionych problemów. Pamiętać jednak należy o tym, że o kształcie nowej gospodarki leśnej zadecydują nie tylko ludzie, lecz również specyficzne warunki nadleśnictw i regionów, wyznaczające ramy określonych rozwiązań organizacyjnych.

Prywatyzacja zatem nie może być celem samym w sobie.

W związku z tym proponuje się:

- Opracowanie na najbliższe lata jednoznacznych założeń polityki leśnej w zakresie prywatyzacji i rozwoju usługowego systemu organizacji pracy w Lasach Państwowych. Polityka ta powinna określać zakres i formy zmian organizacji pracy wykonawczej.
- Określenie jednolitych założeń polityki resortu i prywatnych przedsiębiorstw leśnych w zakresie szkoleń i szkolnictwa leśnego, zaopatrzenia w środki techniczne, ulg socjalnych dla pracowników organizacji pracujących na rzecz leśnictwa, opracowywania katalogów norm itd. Podstawą tego będzie wypracowanie płaszczyzny współpracy kierownictwa resortu ze stowarzyszeniem przedsiębiorców leśnych.
- Opracowanie na potrzeby praktyki alternatywnych rozwiązań z zakresu organizacji pracy wykonawczej w odniesieniu do usługowego systemu organizacji pracy.

## **Literatura**

1. **Giriev G.M.:** Lesnomu chozajstvu — progressivnuju organizacije truda. "Lesnaja Promyslennost", 1990; nr 2.
2. **Kastrup H.:** Organizacja pracy. Materiały z seminarium na temat gospodarki leśnej w RFN. Jadwisin, 21–25 października 1991 rok, Warszawa 1992.
3. **Moskała J.:** Leśnictwo w Finlandii. "Postępy Techniki w Leśnictwie", 1989; nr 46.

4. **Sagl W.:** Gospodarka leśna i przedsiębiorstwa leśne w Austrii. "Postępy Techniki w Leśnictwie", 1989; nr 46.
5. **Tołokonnikov V.B., Lememcenko N.N.:** Ob arende i arendnych otnosenijach v lesnom chozajstve. "Lesnoje Chozajstvo", 1990; nr 4.

## **Summary**

Among the consequences of changes occurring presently in the state economy are some structural and ownership transformations in forestry, which also cause some changes in the organization of executive work.

So far existing, the traditional system, aiming at an individual self-sufficiency has been replaced in many forest districts by the service system.

An initial valuation of this service system in forest districts has been the purpose of the paper. The analysis of forest district's organization has been done with the use of a new method. The research material has been got out of ten districts, from the region of five RDLPs (The Regional Management of State Forests); it has contained the data from the first six months of 1992.

The results of the experiment show explicitly that putting the service system into practice in the examined forest districts caused several problems to settle, such as: stating the range of ownership transformations and the development of the service system in work organization, stating the tasks of supplying the districts with technical means, creating a new policy of schooling and forest education for the firms' employees and finding — for the sake of practice — some alternative solutions concerning the organization of executive work in the service system of work organization.