

NGUYEN VAN NAM

KIERUNKI ANALIZY GOSPODAROWANIA CZYNNIKIEM LUDZKIM W SOCJALISTYCZNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE LEŚNYM

I. UWAGI WSTĘPNE

W związku z odpływem ludności ze wsi do miast, z rolnictwa i leśnictwa do innych działów gospodarki socjalistycznej, przedsiębiorstwa leśne odczuwają dotkliwie brak siły roboczej. Stąd rodzi się postulat, aby gospodarowanie rozporządzalną siłą roboczą było racjonalne. Z jednej strony chodzi tu o optymalne wykorzystanie tej siły roboczej, a z drugiej strony o stworzenie dla niej najlepszych warunków pracy. Realizację wymienionego postulatu umożliwi kompleksowa analiza gospodarki czynnikiem ludzkim.

W niniejszym opracowaniu będą nas interesowały kierunki analizy gospodarowania czynnikiem ludzkim w socjalistycznych przedsiębiorstwach leśnych w Polsce. Pragniemy odpowiedzieć na następujące trzy pytania: 1) jaki jest system ewidencji czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie leśnym; 2) w jakich kierunkach faktycznie przebiega analiza gospodarowania czynnikiem ludzkim; 3) w jakich kierunkach powinna przebiegać analiza gospodarowania czynnikiem ludzkim.

II. SYSTEM EWIDENCJI CZYNNIKA LUDZKIEGO W NADLEŚNICTWIE

Jako przedmiot naszych obserwacji i badań przyjmujemy nadleśnictwo. W rozumieniu przepisów prawa i w organizacji gospodarki nadleśnictwo jest przedsiębiorstwem na wewnętrznym rozrachunku. Jednostką nadrzędną jest Okręgowy Zarząd Lasów Państwowych, sprawujący różne funkcje nadrzędne nad nadleśnictwami w granicach jednego województwa.

W nadleśnictwie wyodrębnia się sześć pionów: zastępcy nadleśniczego, leśniczego, głównego księgowego oraz referat ekonomiczny, sekcję administracyjno-gospodarczą i posterunki straży leśnej.

Dla naszych rozważań większe znaczenie ma przestrzeny podział gospodarki leśnej. W nadleśnictwie najmniejszą jednostką przestrzenną kieruje gajowy lub podleśniczy. Przestrzenną jednostką nadrzędną stano-

wi leśnictwo. Z kolei leśnictwa tworzą nadleśnictwo, a nadleśnictwa w województwie podlegają Okręgowemu Zarządowi Lasów Państwowych.

Ewidencję czynnika ludzkiego w nadleśnictwie można przedstawić w układzie różnych systemów. Szczególnie przydatna do potrzeb analizy jest jej prezentacja w układach rzeczowych, takich jak: ewidencja czasu pracy, ewidencja osobowa, ewidencja wyników pracy, kalkulacja pracy — tzw. rachuba pracy lub rozliczenia pracy, ewidencja zarobków.

Ewidencję czynnika ludzkiego w ujęciu dynamicznym uwzględnia system funkcjonalny. Przedstawia on na tle struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa obieg dokumentów, a więc ich wykorzystanie dla potrzeb gospodarki siłą roboczą w przedsiębiorstwie.

Specjalny system tworzy zespół dokumentów przydatny do analizy funduszu płac, podobnie jak odrębny system tworzą dokumenty wykorzystywane do analiz doraźnych. O układzie dokumentów w konkretnych przypadkach decydować będzie określona potrzeba i znajomość przedmiotu badania ze strony analityka.

Ewidencję czasu pracy w nadleśnictwie w odniesieniu do robotników zabezpieczają następujące dokumenty, które wymieniamy w kolejności ich tworzenia: dziennik obecności i robót (wzór branżowy LD/L-8/2); wykaz robót i obliczenie zarobków (wzór branżowy LD-L-08/3) oraz równorzędne dokumenty branżowe lub ogólnego zastosowania, takie jak: karta pracy, karta drogowa, okresowa karta pracy zaprzęgu, karta pracy wozaka, miesięczna karta eksploatacyjna itp.; lista płacy robotników (wzór branżowy LD-L 8/4); księga ewidencyjna robotników stałych lub sezonowych (wzór branżowy); sprawozdanie z wykonania planu zatrudnienia i funduszu płac (wzór branżowy LD-L 2/40). Ewidencję czasu pracy pracowników umysłowych przeprowadza się na ogólnie stosowanym formularzu listy obecności.

Dziennik obecności i robót ewidencjonuje przepracowane godziny w poszczególnych dniach miesiąca odrębnie, dla każdego: robotnika, systemu pracy, miejsca pracy, działu pracy oraz grupuje godziny płatne według stawek zasadniczych oraz z dopłatami za godziny nadliczbowe i za pracę nocną. Układ ten daje wyczerpującą informację o pracy robotników w danym miesiącu. Podobne informacje zawierają karty pracy i ich różne odmiany. Wykaz robót ewidencjonuje czas pracy w odniesieniu do ilości wykonanych robót, czerpiąc te dane z dzienników obecności i robót. Miernikiem jest tutaj ilość przepracowanych godzin przy danej pracy.

W liście płacy robotników wykazywany jest czas pracy każdego robotnika naniesiony z poszczególnych dzienników obecności w rozbiciu na godziny pracy normalne i nadliczbowe. Suma tych danych stanowi czas pracy robotnika w danym miesiącu mierzony ilością przepracowanych godzin. W księdze robotników stałych (sezonowych) czas pracy wy-

kazywany jest w postaci ilości przepracowanych dni w miesiącu. Danych tych dostarcza dziennik obecności i robót.

W sprawozdaniu z wykonania planu zatrudnienia i funduszu płac czas pracy jest ujęty w formie przeciętnej liczby zatrudnionych, obliczonej z ilości przepracowanych godzin po zastosowaniu statystycznych wskaźników przeliczeniowych. Lista obecności ewidencjonuje czas pracy pracowników umysłowych w sposób bardzo uproszczony rejestrując czas nie przepracowany i spóźnienia. W odniesieniu do czasu przepracowanego wychodzi się z założenia, że podpis pracownika jest potwierdzeniem pełnego dnia pracy.

W systemie ewidencji osobowej podstawowe role spełniają: te-czki akt osobowych, karty likwidacyjne pracowników umysłowych i księgi ewidencyjne robotników. Rolę wtórną w tym zakresie pełni dokumentacja podstawowa¹ ujmująca stan osobowy zatrudnionych dla potrzeb udokumentowania czasu pracy i jej efektów. Zalicza się tu w szczególności: dzienniki obecności i robót, wykazy robót i obliczenia zarobków, listy płac oraz odpowiednie odmiany tych dokumentów omówione poprzednio. W systemie tym zwraca uwagę ścisła współzależność wymienionych ewidencji i dokumentów wyrażająca się między, innymi tym, że dokumentacja podstawowa ma charakter dokumentów pierwotnych, szczególnie w stosunku do dzienników obecności i robót oraz wykazów robót, a jednocześnie i wtórny. Charakter pierwotny dotyczy wykazywania czasu pracy i zarobków, natomiast wtórny dotyczy danych personalnych robotnika, miejsca jego zamieszkania, charakteru pracy, kategorii zaszerogowania i numeru ewidencyjnego, które to dane pierwotnie umieszczane są w księdze ewidencyjnej i kartach likwidacyjnych. Karty likwidacyjne w stosunku do dokumentacji podstawowej w całości mają charakter pierwotny, są bowiem podstawą sporządzenia pełnych list płacy.

Najbardziej złożony charakter ma system ewidencji wyników pracy, na który składają się zarówno dokumenty pracy i płacy jak i dokumenty dotyczące ewidencji produkcji, transportu itp. Zalicza się do niego następujące dokumenty i urządzenia ewidencyjne: dzienniki obecności i robót, karty pracy i inne dokumenty pochodne; wykazy robót i obliczenia zarobków, miesięczne koszty eksploatacyjne, okresowe karty pracy zaprzęgu itp.; wykazy odbiorcze drewna, wykazy odbiorcze produktów nieдрzewnych; kwity wywozowe, wykazy prac zastępczych; protokoły odbioru robót; ewidencja materiałów drzewnych i produktów nieдрzewnych; raporty obrotu materiałów drzewnych i produkcji nieдрzewnej; rejestr wynagrodzeń; sprawozdanie z wykonania planu zatrudnienia i funduszu płac; sprawozdania operatywne z wykonania planów gospodarczych; sprawozdania rzeczowo-finansowe półroczne i roczne.

¹ Pojęcie dokumentacji podstawowej zdefiniowano w rozdz. I, część B. 1.

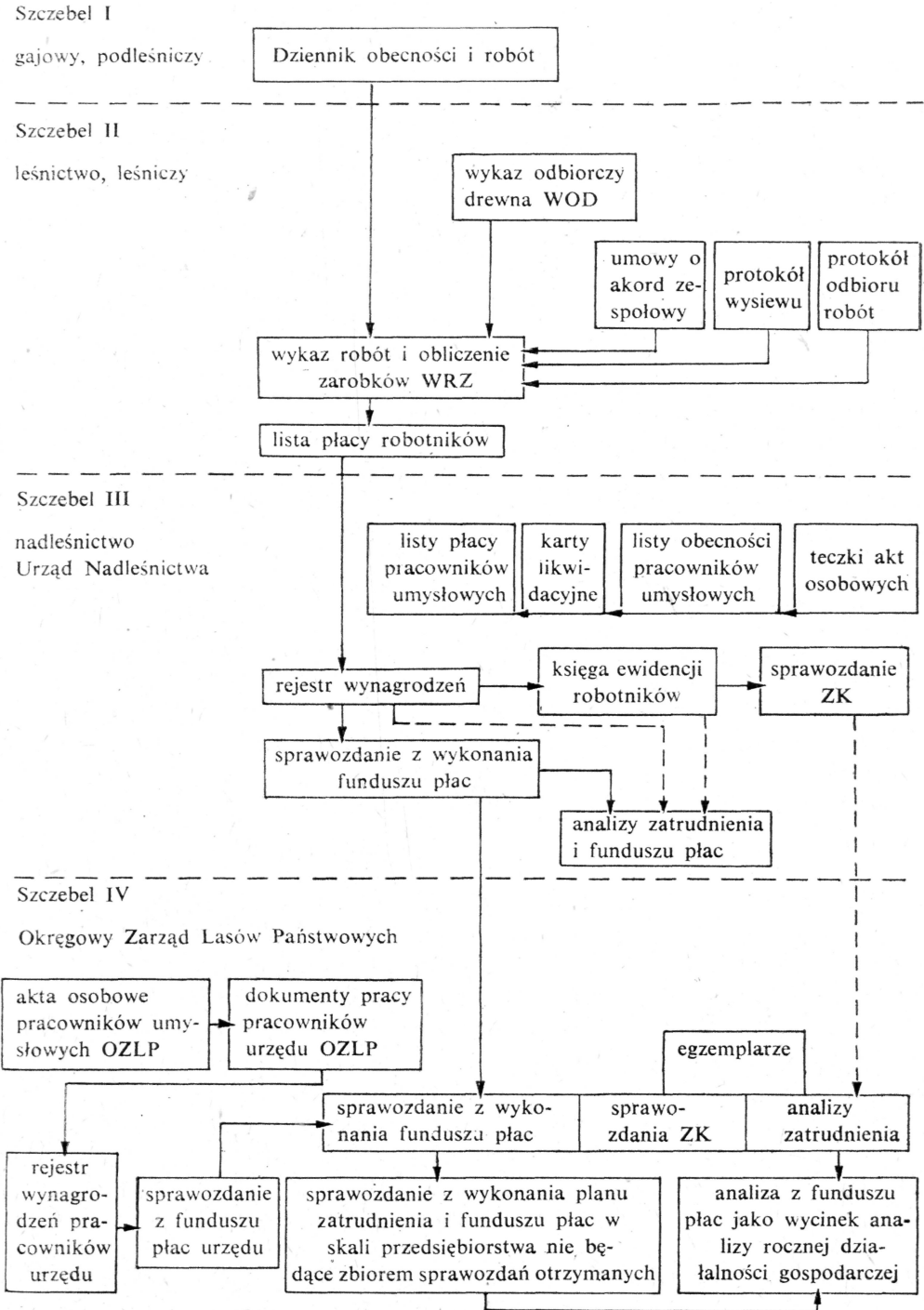
Rozliczenie pracy między poszczególnych jej wykonawców dokonuje się w następujących dokumentach: dzienniku obecności i robót oraz obliczenia zarobków, wykazie odbiorczym drewna, wykazie odbiorczym produktów nieдрzewnych i w liście płacy robotników.

System ewidencji zarobków opiera się na dwóch podstawowych urządzeniach prowadzonych odrębnie dla pracowników umysłowych i odrębnie dla pracowników fizycznych. Różne są też zasady opracowywania tych dokumentów i urządzeń ewidencyjnych, dlatego omawiamy je oddzielnie. W odniesieniu do pracowników umysłowych zasadniczą rolę w ewidencji i asygnowaniu zarobków spełniają karty likwidacyjne. Są one zakładane na początku roku dla poszczególnych pracowników na podstawie kart z roku poprzedniego i dokumentacji znajdującej się w teczkach akt osobowych. Oprócz danych personalnych i zawodowych pracownika, ujmuje się tam, bieżąco aktualizowane dane co do wysokości jego uposażenia, dodatków, potrąceń itd. Specjalne miejsce w karcie jest przeznaczone do obliczania comiesięcznych poborów brutto i netto pracownika, stanowiąc podstawę sporządzenia listy płacy pracowników umysłowych. Do ewidencji zarobków pracowników fizycznych służy księga ewidencyjna robotników, w której przewidziano specjalną część przeznaczoną do rejestrowania wysokości zarobków brutto oraz ilości przepracowanych dni w poszczególnych miesiącach. Niezależnie od tego spotyka się karty wynagrodzeń, które ujmują obok zarobków brutto również wyprowadzone zarobki netto. Dane do tych urządzeń nanosi się na podstawie danych z list płacy.

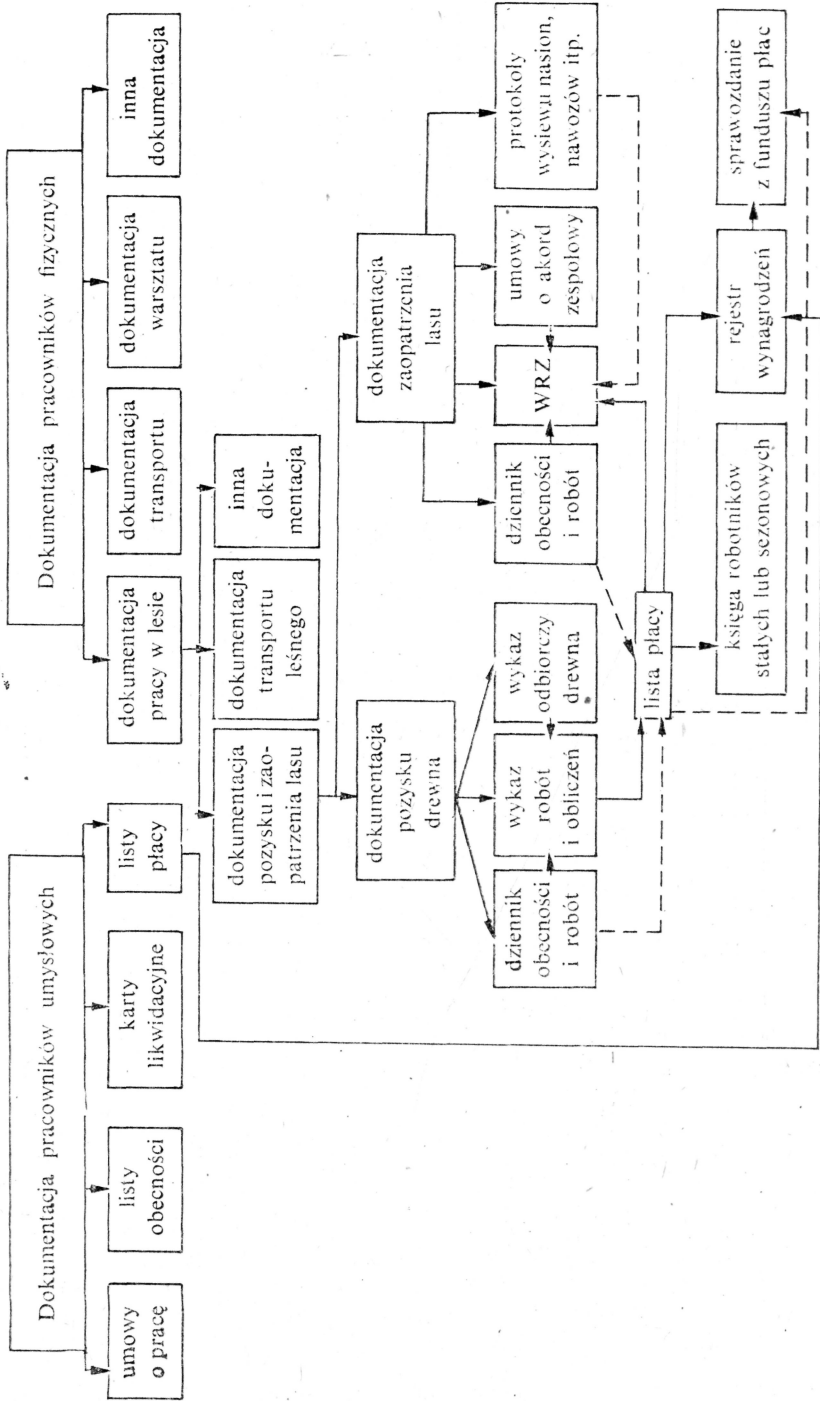
System funkcjonalny ewidencji czynnika ludzkiego w dużej mierze uwarunkowany jest strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Stąd przedstawienie tej struktury ułatwi poznanie funkcjonowania ewidencji czynnika ludzkiego w gospodarce przedsiębiorstwa, którą przedstawia ryc. 1.

W chwili obecnej wprowadza się w życie nową organizację nadleśnictwa. Od dotychczasowej różni się zasadniczo tylko tym, że nie występuje stanowisko zastępcy nadleśniczego i cały rozbudowany aparat technologiczny, a produkcja prowadzona jest głównie po linii nadleśniczy-leśniczy-gajowy. Nowość organizacyjna polega na tworzeniu wyspecjalizowanych brygad roboczych, kierowanych przez leśniczych-technologów, co odciąża leśniczego jako gospodarza leśnictwa od prac ścisłego wykonawstwa produkcji leśnej, tj. w szczególności pozyskania i wywozu drewna z lasu, pozostawiając mu tylko pewien margines działalności w tym zakresie, np. prace przy ochronie lasu, zbiorze nasion itp.

W ramach nowej organizacji dokumentacja będzie opracowywana w części przez leśniczych-technologów, a w pozostałym zakresie w kancelarii nadleśnictwa. Na ryc. 1 można prześledzić obieg dokumentów poczynając od dziennika obecności i robót sporządzanych w toku wykonywania prac przez nadzorującego gajowego, podleśniczego i ewentualnie leśnicze-



Ryc.4. Obieg dokumentacji gospodarowania czynnikiem ludzkim w nadleśnictwie i jednostce nadrzędnej



Ryc. 2. Dokumentacja czynnika ludzkiego w nadleśnictwie

go, a kończąc na rocznej analizie zatrudnienia i funduszu płac sporządzanych przez wyspecjalizowane komórki Okręgowego Zarządu Lasów Państwowych.

Gajowy po zakończeniu każdego miesiąca przekazuje sporządzone dzienniki obecności i robót leśniczemu. Leśniczy dokonuje osobiście odbioru prac wykonanych w jego leśnictwie, sporządzając wymaganą dla danej roboty dokumentację, jaką są wykazy odbiorcze na pozyskane drewno, protokoły odbiorcze robót, kwity wywozowe (mogą wypisywać również upoważnieni gajowi) itp. Po dokonaniu odbioru robót i zgromadzeniu wyżej wymienionych dokumentów przystępuje do sporządzenia wykazu robót i ewentualnie listy płac. Opracowane listy płac wraz z kompletem wymienionych dokumentów jako załączników, przedkłada w nadleśnictwie dla dokonania obowiązujących kontroli i skierowania do realizacji.

W nadleśnictwie dokumentacja po sprawdzeniu podlega zaewidencjonowaniu w rejestrze wynagrodzeń i innych podanych w schemacie urzędzeniach. Tam też są archiwowane oryginały wszystkich podanych dokumentów, a ich kopie pozostają w leśnictwie. Na podstawie wyprowadzonych ewidencji nadleśnictwo opracowuje wymagane sprawozdania i przesyła je do odnośnych adresatów. Sprawozdanie z wykonania planu zatrudnienia i funduszu płac przesyłane jest po zakończeniu każdego kwartału do Okręgowego Zarządu Lasów Państwowych, który nie dokonuje zwykłego zestawienia wszystkich danych i sumowania wszystkich pozycji, ale opracowuje je od nowa, wykorzystując tylko zbiorcze dane dotyczące wielkości wykonanych zadań i poniesionych kosztów płac obliczając korektę funduszu płac od sum zbiorczych. Tak opracowane sprawozdanie stanowi podstawę bankowej korekty funduszu płac i jest przedmiotem dalszych analiz w skali przedsiębiorstwa. Sprawozdania jednostek w tym zakresie mają jedynie charakter posiłkowy oraz są wykorzystywane do oceny jednostek podległych.

Podany wyżej główny nurt dokumentacji i ewidencji czynnika ludzkiego trzeba uzupełnić dokumentacją sporządzaną w samym nadleśnictwie, czy Okręgowym Zarządzie Lasów Państwowych, a dotyczącą pracowników nie podlegających bezpośrednio leśniczemu, lecz określonym komórkom tych jednostek. Całość tych dokumentów obejmuje rejestr wynagrodzeń i pozostałe dokumenty sporządzane na jego podstawie.

Układ dokumentów wykorzystywany w analizie funduszu płac, zależy przede wszystkim od rodzaju przeprowadzonej analizy, kwalifikacji przeprowadzającego, jego potrzeb, a także od szczebla, na którym analiza ta jest dokonywana. W tej sytuacji trudno tu jest o jednolite wykazanie tych dokumentów. I tak np.: na szczeblu Okręgowego Zarządu Lasów Państwowych analiza będzie się głównie opierać na nadesłanych sprawozdaniach z wykonania planu zatrudnienia i funduszu płac, planach techniczno-ekonomicznych Okręgowego Zarządu Lasów Pań-

stwowych i jednostek podległych, sprawozdawczości operatywnej rzeczowej, sprawozdaniach kwartalnych i rocznych. Operuje się tu w zasadzie wielkościami zagregowanymi, a więc ustalenie przyczyn odchyłeń i nieprawidłowości nie występuje z faktyczną ostrością. Rozmiar popełnionych błędów przy wnioskowaniu może się albo nakładać bądź też znosić, jeśli nie dysponujemy odrębnymi danymi pozwalającymi na eliminację przyczyn nieprawidłowości.

W nadleśnictwie natomiast poza wyżej wymienionymi materiałami istnieje możliwość wykorzystania dowodów źródłowych, a więc całej dokumentacji i ewidencji będącej w dyspozycji jednostki; zależy to tylko od kierunku przeprowadzonej analizy, od szukanej przyczyny nieprawidłowości, czy od analizowanej pozycji działu pracy czy zatrudnienia. Trudno bowiem badać stan faktycznego zatrudnienia, czy też staż pracy bez sięgania do ewidencji robotników czy kart likwidacyjnych. Analiza kształtowania się pracochłonności w danym dziale wymagać będzie sięgania do dowodów źródłowych danego działu itp.

III. STOSOWANA ANALIZA GOSPODARKI CZYNNIKIEM LUDZKIM

1. Badanie zmian w strukturze zatrudnienia przedsiębiorstwa ma na celu ujawnienie określonych kierunków rozwojowych i stopnia oddziaływania poszczególnych czynników na zachodzące przemiany. Otrzymane tą drogą informacje orientują kierownictwo jednostki gospodarczej o środkach potrzebnych do właściwego sterowania tymi przemianami. Skład zatrudnienia może być badany z różnych punktów widzenia i według rozmaitych kryteriów, jak np.: płeć, wiek, zawód, kwalifikacje. Rozmiary zatrudnienia podlegają przemianom, z których jedne mogą być widoczne w krótszych, inne zaś w dłuższych odstępach czasu. Potrzeba dokonywania analiz zatrudnienia i funduszu płac występuje szczególnie silnie w jednostkach o dużych rozmiarach zatrudnienia, natomiast mniej odczuwalne jest w jednostkach małych, o niemal kameralnym charakterze pracy.

Do takich jednostek należały nadleśnictwa z okresu przed ich komasacją w 1973 i bieżącym roku. Nie należały do wyjątków jednostki, w których stan zatrudnienia robotników stałych wynosił kilka osób, a ciężar realizacji planów opierał się na zwerbowanych robotnikach sezonowych i dorywczych. Generalnie poprzednio praktykowana kompanijność w pozyskaniu drewna oraz naturalna sezonowość niektórych prac leśnych (np.: zalesienia — wiosną) nie sprzyjała utrzymaniu większej ilości stałych robotników leśnych poza pracownikami obsługi i kierowcami.

Przedstawiona sytuacja nie skłaniała do zwracania uwagi i do badania czynnika ludzkiego w nadleśnictwach w odniesieniu do pracowników fizycznych, a stosunkowo ustabilizowana załoga pracowników umysłowych

osiedlających się w osadach leśnych nie stwarzała większych trudności, a więc nie przywiązywano wagi do analiz w tym zakresie ograniczając się do wymaganych opracowań urzędowych.

2. Bieżąca analiza zatrudnienia sprowadzała się w tej sytuacji do sporządzania sprawozdania o stanie i ruchu zatrudnionych (wzór ZK) wysyłanego do powiatowych inspektoratów statystycznych i jednostki nadrzędnej. W zasadzie zainteresowanie tym formularzem kończyło się w momencie jego opracowania i wysyłki, bowiem otrzymane przez OZLP egzemplarze nie były kontrolowane nawet z punktu widzenia ich kompletności. Stwierdzono, że przedsiębiorstwo nie posiadało kompletu tych sprawozdań w żadnym ze sprawdzonych roczników. Nadesłane sprawozdania składano po prostu do skoroszytu i po zakończeniu roku przekazywano do archiwum.

Bieżąca ocena zatrudnienia opierała się na subiektywnych odczuciach kierownictw nadleśnictw. W sytuacjach, kiedy trzeba było tłumaczyć się z przyczyn niewykonania określonych zadań gospodarczych mówiono i pisano z reguły, że stan ten wynikał z trudnej sytuacji odnośnie do robotników i braku rąk do pracy. Uzasadniano to niechęcią do pracy w trudnych warunkach atmosferycznych, niechęcią do pracy pod „gołym niebem”, nieatrakcyjnością pracy w lesie z uwagi na niski stopień jej mechanizacji, stosunkowo niskie zarobki w porównaniu do wynagrodzeń płaconych przez inne resorty. Twierdzi się powszechnie, że podane warunki nie zachęcają do napływu do pracy ludzi młodych, że kadra robotnicza z każdym rokiem się starzeje, co również ujemnie wpływa na wydajność pracy. Oceny te wypływały z obserwacji i znajomości osobistej robotników przez kierownictwa jednostek, a nie z dokonywanych badań.

Na szczeblu OZLP sporadycznie sporządzane były doraźne analizy zatrudnienia inicjowane przeważnie przez Naczelny Zarząd Lasów Państwowych. Jedną z ostatnio przeprowadzonych analiz było badanie związane z przeprowadzoną reorganizacją przedsiębiorstw leśnych oraz oceną skutków regulacji płac. Jednak zainteresowanie głównie koncentrowało się na efektach podwyżek kształtujących się w poszczególnych grupach zatrudnienia, zawodach i stanowiskach pracy. Przy tej okazji dokonano zbilansowania stanu zatrudnienia gajowych z uwagi na założoną likwidację tego stanowiska. Rozpatrywano więc ich wiek, kwalifikacje, dotychczasową przydatność, celem właściwego ich szeregowania bądź to na robotników -wykwalifikowanych, podleśniczych lub funkcjonariuszy organizowanej straży leśnej. W opracowaniu OZLP pt. „Analiza działalności gospodarczej za rok 1972” stwierdzono dokonanie analizy zatrudnienia pod względem oceny efektów przeprowadzonego drugiego etapu reformy płac robotników leśnych², ustalając:

² Uchwała Nr 234/71 Rady Ministrów z dnia 5 listopada 1971 r. i zarządzenie nr 118 ML i PD z dnia 19 września 1972 r.

a) stan robotników według kategorii zaszeregowania i wskaźniki struktury w tym zakresie,

b) stan robotników stałych według zawodów — stan na dzień 1 XII 1971 r. i 1 X 1972 r.

c) stan robotników stałych według wielkości stażu uprawniającego do określonego dodatku za staż pracy,

d) stan pracowników umysłowych według zajmowanych stanowisk,

e) wskaźniki struktury pracowników umysłowych według posiadanych kwalifikacji,

f) stan kwalifikacji pracowników umysłowych w odniesieniu do podstawowych stanowisk (nadleśniczy, zastępca nadleśniczego, adiunkt, leśniczy, podleśniczy, gajowy).

Jak z powyższego wynika, analiza ta, pomimo ujęcia jej w rocznej analizie działalności gospodarczej, ma wyraźnie charakter doraźny, porusza bowiem wyłącznie jeden z wycinków działalności, nie ustosunkowuje się natomiast w ogóle do zatrudnienia jako czynnika produkcji leśnej. Nie dokonano oceny tego czynnika w działalności produkcyjnej, nie przeprowadzono badania ukształtowania się wydajności pracy i jej oceny, nie stwierdzono także, czy stan zatrudnienia i jego struktura jest prawidłowy, jakich wymaga zmian itp. Dokonano wyłącznie prezentacji podanych wyżej danych.

3. Analiza wykorzystania funduszu płac sprowadza się w zasadzie do opracowania sprawozdania z wykonania planu zatrudnienia i funduszu płac oraz do uzasadnienia we wniosku premiovym ewentualnego przekroczenia tego funduszu. Przyczyny ewentualnych oszczędności funduszu płac z reguły nie są omawiane, a w każdym przypadku przyjmowane jako objaw oceny pozytywnej.

Celem analitycznym sprawozdania jest ustalenie prawidłowości wykorzystania funduszu płac w stosunku do planu we wszystkich działach pracy występujących w nadleśnictwie. W tym celu dokonuje się korekty planowanego funduszu płac o stopień faktycznego zaawansowania realizacji zadań rzeczowych we wszystkich akordowych działach pracy. Korektę przeprowadza się też w odniesieniu do niektórych nieakordowych działów pracy, stosując określone współczynniki korekty.

Oceny prawidłowości wykorzystania funduszu płac jednostki dokonują w rocznych sprawozdaniach opisowych. Z reguły powtarza się tu corocznie popełniany błąd, polegający na tym, że ocena ta sprowadza się do próby wytłumaczenia przyczyn występujących przekroczeń funduszu płac. W takich przypadkach najczęściej wyjaśnienie ogranicza się do opisowego stwierdzenia, że przekroczenie powstało w wyniku „narzucenia” jednostce niewłaściwego planu, że niewystarczające przyznanie limitu funduszu płac wpłynęło ujemnie na przeciętną stawkę jednostkową kosztów pozyskania drewna, a przez to samo na wielkość skorygowanego funduszu płac. Rzadko zarzuty te są popierane odpowiednimi wyliczeniami po-

twierdzającymi wyciągnięte wnioski. W analizach tych brak jest oceny prawidłowości wykorzystania funduszu płac po stronie realizacji, a jeśli coś się podaje, to najczęściej okólniki, które niczego nie tłumaczą albo stwierdzenia faktów wykazanych w sprawozdaniu — zwyczajne powtórzenie danych wziętych ze sprawozdania. W tabeli 1 przedstawiliśmy przykład omawianej analizy w jednym z OZLP.

W części opisowej analizy dokonano omówienia efektów reformy płac wykazując m. in. dla podanych poprzednio stanowisk pracy, od nadleśniczego do gajowego, wysokość płacy zasadniczej przed regulacją i w dniu 1 II 1973 r. wykazując jej wzrost w wielkościach bezwzględnych i w odsetkach.

Wykorzystanie osobowego funduszu na robociznę zestawiono według pionów to jest rodzajów jednostek podając plan skorygowany, wykonanie oraz oszczędności lub przekroczenie. Dane te podano w wielkościach ogółem, dla pracowników umysłowych z premią i bez premii, a następnie dla ważniejszych działów pracy w nadleśnictwach, tj.: zagospodarowania, pozyskania drewna, żywicy, szyszek i nasion, transportu gospodarczego, warsztatów, dopłat do płac, robocizny ogólnoadministracyjnej, pracowników obsługi.

Brak jednak omówienia zaprezentowanych wielkości. Jediną oceną krytyczną spotkaną w tym zakresie w analizie było następujące zdanie: „Przykre doświadczenie 1971 r., kiedy wystąpiło przekroczenie osobowego funduszu płac i zostały zastosowane sankcje w postaci zmniejszenia o 50% premii za IV kwartał 1971 r. spowodowało nadmierną ostrożność w gospodarowaniu płacami (przykład: premie robotnicze) oraz zaniechanie wykonywania niektórych prac gospodarczych o poważnym udziale osobowego funduszu płac”.

Jak z powyższego wynika w analizie wykorzystania czynnika ludzkiego nie dopracowano się poprawnych rozwiązań, dogłębnie badających istotny przecież problem. Przedsiębiorstwo nie rozporządza określonym zespołem metod i narzędzi badawczych, ani też nie potrafi prawidłowo się nimi posługiwać. Dokonywane badania i analizy mają charakter subiektywny, a rozporządzalny zespół instrumentów analitycznych jest nader skromny.

IV. KIERUNKI ROZBUDOWY ANALIZY WYKORZYSTANIA CZYNNIKA LUDZKIEGO

Dotychczasowy zakres przeprowadzania analizy wykorzystania czynnika ludzkiego w gospodarce leśnej przedstawiony wyżej wskazuje na potrzebę wydatnej rozbudowy w kierunku wszechstronniejszego wykorzystywania otrzymywanych informacji zawartych w gromadzonych dokumentach i prowadzonych ewidencjach tak na szczeblu nadleśnictwa, jak i okręgowego zarządu lasów państwowych. Ograniczenie się jednak wyłącznie do opracowywania danych zawartych w materiałach znajdujących

się w przedsiębiorstwie i w samym OZLP byłoby istotnym zubożeniem analizy. Wnioski z niej wypływające byłyby niepełne a nawet błędne. Aby móc przeprowadzać kompleksowe analizy wykorzystania czynnika ludzkiego w gospodarce leśnej, konieczne jest jej rozszerzenie w kierunkach: spraw socjalnych, kwalifikacji załogi oraz badania wydajności pracy.

Podany zakres tematyczny analizy powinien umożliwiać otrzymywanie informacji zapewniających pełną ocenę prawidłowości wykorzystania czynnika ludzkiego, a przez to samo pozwalać na prowadzenie racjonalnej polityki kadrowej, wykorzystania funduszu płac i osiąganie większej wydajności pracy na drodze uruchamiania określonych czynników jej wzrostu.

Kierunek socjalny analizy wykorzystania czynnika ludzkiego polega na badaniu wpływu wieku, płci, stanu rodzinnego itp. na wysokość osiągniętych zarobków przez określone grupy zatrudnionych.

Często można się spotkać ze strony robotników wchodzących w wiek przedemerytalny ze skargami, że ich zarobki zaczynają maleć, że mają kłopoty z wykonywaniem normy przydzielonej przez leśniczego i aby go zadowolić muszą wydłużać czas swojej pracy. Powierzchnowe badanie list płacy pod tym kątem, nie pozwala na wyciągnięcie właściwych wniosków. Spotyka się bowiem w tej grupie zatrudnionych robotników zarabiających więcej od robotników młodszych wiekiem. Zresztą bezpośrednio porównywanie zarobków niewiele daje, ponieważ nie jest wiadomo, czy robotnicy, których wynagrodzenia wzięto do porównania, pracowali przynajmniej w podobnych warunkach, czy wykonywali te same czynności, czy mają jednakowe kategorie zaszeregowania itp.

Znalezienie w istniejącej dokumentacji zarobków robotników dane umożliwiające indywidualne ich wzajemne porównanie wyłącznie pod kątem wpływu wieku, nie jest możliwe. W praktyce porównań okazuje się, że robotnik starszy zarobił więcej od młodszego, bowiem umożliwiło mu to dotychczasowe doświadczenie i nabyte umiejętności, kondycja fizyczna, stan zdrowia i inne osobiste walory fizyczne i umysłowe. Pełne wyeliminowanie tych wszystkich czynników dla ustalenia czystego wpływu wieku jest niemożliwe. Masowe badanie płac pozwala tylko na przybliżoną ocenę tego, czy potocznie spotykane twierdzenie, że ludzie starzy zarabiają mniej dlatego tylko, że są starsi, jest słuszne.

Osiąganiu niskich zarobków przez starszych pracowników przeciwdziałają takie czynniki, jak:

- wprowadzony system dodatków za wysługę lat,
- osiąganie w miarę upływu lat pracy i wzrostu kwalifikacji coraz wyższych kategorii osobistego zaszeregowania,
- system awansowania pracowników umysłowych, przewidujący wzrost płac zasadniczych po każdym dwóch latach nienagannej pracy,
- ustawodawstwo pracy, będące wyrazem polityki państwa socjalistycznego, biorące w ochronę interesy zarobkowe pracowników znajdujących się w wieku przedemerytalnym.

Do czynników będących powodem osiągnięcia przez starszych robotników niższych zarobków można zaliczyć:

— system premiowania, przewidujący otrzymywanie premii za pełne wykonanie nałożonych zadań,

— niechęć brygadzystów do zatrudniania starszych robotników w zespołach i brygadach roboczych, w których z reguły jest wyższa wydajność, atrakcyjniejsza praca i lepsze zarobki,

— mechanizację prac leśnych, wymagającą wysoko kwalifikowanych operatorów do obsługi maszyn i urządzeń, których to umiejętności starsi robotnicy — pracujący dotąd w tradycyjnych warunkach — nie mają, a inwestowanie nowej wiedzy w tych robotników jest mniej opłacalne niż w robotników młodszych, których umiejętności można będzie eksploatować jeszcze przez wiele lat.

W podanych warunkach badanie wpływu wieku na wysokość osiągniętych zarobków może dać ciekawe wyniki i być pożyteczne dla ustalenia, jak dalece opisana sytuacja kształtuje wynagrodzenie przeciętnego robotnika w określonej grupie wieku.

Gospodarka leśna charakteryzuje się przewagą zatrudnienia mężczyzn i to zarówno w grupie pracowników fizycznych, jak i umysłowych. Wynika to przede wszystkim z charakteru gospodarki leśnej. Praca w lesie jest ciężka, o niskim stopniu mechanizacji, robotnicy narażeni są na działanie warunków atmosferycznych, istnieje duże niebezpieczeństwo wypadków. W kategorii pracowników umysłowych cały nadzór technologiczny w podanej sytuacji spoczywa w rękach mężczyzn. Kobiety są w zasadzie zatrudnione w kancelariach do spełniania funkcji administracyjno-finansowych. W służbie technicznej można spotkać kobiety na stanowiskach adiunktów (w przeszłości miało miejsce zatrudnienie kobiety na stanowisku nadleśniczego — przypadek rzadki w skali krajowej), jednak rzadko przebywają one w terenie, a w zasadzie ich praca polega na wykonywaniu czynności kancelaryjnych w biurze nadleśnictwa.

Jeśli chodzi o robotnice, to przeważnie spotyka się je przy pracach związanych z zagospodarowaniem lasu, a więc przy zalesieniach, pracach szkółkarskich, przy zbiorze nasion i szyszek, w gospodarce rolnej oraz jako pracownice obsługi.

Tak kształtująca się struktura zatrudnienia powinna się charakteryzować osiągnięciem w warunkach leśnictwa niższych zarobków przez kobiety w stosunku do mężczyzny, bowiem prace w zakresie użytkowania lasu są cięższe i wyżej płatne niż prace w zagospodarowaniu lasu. Wyżej płatny jest też nadzór technologiczny i prace pionu technicznego od administracyjno-biurowego. Ten ostatni jest usankcjonowany obowiązującym taryfikatorem stanowisk.

Pojęcie: zawód leśnika, kojarzy się zawsze z mężczyzną. Mundur przypomina dyscyplinę, a ta kojarzy się z rygorem wojskowym. Bezwzględne

egzekwowanie wydawanych poleceń w warunkach pracy terenowej wymaga dużej operatywności od pracowników, umiejętności poruszania się po terenie, pracy o nie normowanym czasie. Istnieje też zakaz zatrudniania kobiet przy pozyskiwaniu drewna. To wszystko nie sprzyja zajmowaniu wysokopłatnych stanowisk przez kobiety.

Niemniej jednak w gospodarce leśnej, w warunkach stosowania akordu umownego w pracach szkółkarskich i zalesieniowych kobiety mogą osiągać wysokie zarobki, wynikające ze wzrostu wydajności pracy lub wydłużenia czasu pracy. Spotyka się też przypadki, że np. zatrudnione na niepełnym etacie sprzątaczkki, idą do lasu do pracy produkcyjnej i w tej sytuacji ich zarobki są stosunkowo wysokie.

W odniesieniu do pracowników zaliczanych do kategorii pracowników umysłowych trudno dopatrzeć się możliwości niwelujących osiągnięcie z reguły niższych zarobków od mężczyzn. Rozpatrując szanse zajmowania określonych stanowisk, to są jednakowe zarówno dla kobiet, jak i dla mężczyzn. Wyróżniające się w pracy zawodowej kobiety awansują równie szybko jak mężczyźni. Być może istnieje niechęć zarówno ze strony kobiet jak i ich zwierzchników do zajmowania przez nie określonych stanowisk i to niejako „skazuje” je na pozostawanie na dotychczasowych stanowiskach. Na przeszkodzie wydają się też stawać dodatkowe obowiązki rodzinne, popularnie nazywane „pracą na drugim etacie”.

Wpływ dzietności na wysokość osiągniętych zarobków przez osoby zatrudnione w gospodarce leśnej jest problemem istotnym. Tu i ówdzie słyszy się głosy, jakoby robotnicy leśni wykorzystywali członków swoich rodzin do pracy na rachunek głowy rodziny dla podniesienia jego zarobków. Posiadanie wielu osób na utrzymaniu powinno skłaniać robotnika do dążenia do uzyskania możliwie najwyższych poborów, z drugiej jednak strony rodzina wielodzietna bardziej absorbuje kobietę-matkę i utrudnia osiągnięcie wyższych zarobków na drodze pełnego zaangażowania się wyłącznie w pracę.

Kobiety wielodzietne wydają się być uciążliwe jako pracownice dla zwierzchników z uwagi na częste zwolnienia z powodu choroby dzieci, na niemożność odbywania podróży służbowej z uwagi na konieczność powrotu do domu itp. Ciągła troska o rodzinę nie sprzyja wzrostowi wydajności pracy, utrudnia bowiem koncentrację uwagi. Częste rosnące potrzeby związane z wychowaniem i wykształceniem dzieci zmuszają niewykwalifikowaną matkę do przyjmowania każdej pracy dla wzmocnienia budżetu domowego. Podane okoliczności zdają się wpływać na osiągnięcie niższych zarobków w stosunku do pracowników, szczególnie kobiet, mało- i bezdzietnych.

Ustalenie wpływu ścierających się tendencji na osiągnięte zarobki pracowników mało- i wielodzietnych może dać ciekawy materiał, pozwalający ocenić, które czynniki decydują o wysokości poborów określonych grup pracowniczych.

Innym kierunkiem analizy powinno być badanie wpływu kwalifikacji na osiągnięte zarobki. Ustalenie, czy obowiązujący system wynagrodzenia jest bodźcem do stałego podnoszenia wykształcenia, czy uprzywilejowuje pracowników o dłuższym stażu pracy w zawodzie, w jednym zakładzie pracy, czy występują symptomy preferowania wyższej wydajności pracy itp.

Szczególnie ważną rzeczą jest ustalenie, jak te systemy są stosowane w praktyce gospodarczej i czy stosowanie ich przynosi zamierzone efekty. Jeśli tak, to jakie czynniki wpływające na badany stan w sposób decydujący, są dominujące. Jeśli nie, to czy przyczyny tego wypływają z samej wadliwości systemu, czy też z nieprzestrzegania w pełni jego zasad.

Obowiązujący system³ wynagradzania pracowników fizycznych i umysłowych uzależnia:

— zajęcie określonego stanowiska od posiadania udokumentowanych kwalifikacji zawodowych, a w tym zakresie wymaganego wykształcenia, określonej liczby lat pracy w produkcji, wymaganych zawodach i stanowiskach,

— otrzymanie dodatku za wysługę od ilości przepracowanych lat w danym zakładzie pracy,

— otrzymanie określonej kategorii osobistego zaszeregowania od posiadanego wykształcenia, zdobytego zawodu, zdobytych tytułów kwalifikacyjnych: robotnika wykwalifikowanego i mistrza w zawodzie,

— pozostanie na dotychczasowym stanowisku bez potrzeby uzupełnienia wymaganego wykształcenia pod warunkiem ukończenia 45 lat życia.

Wprowadzony system, dopuszczający możliwość pozostawienia na dotychczas zajmowanych stanowiskach osób nie mających wymaganego wykształcenia w określonych grupach wieku, z jednej strony preferuje osoby niejako zasiedziałe w zakładzie pracy bowiem pracownicy powyżej 45 lat życia charakteryzują się z reguły jednocześnie długim stażem pracy, jednak z drugiej strony stworzył możliwości tolerancji i uchylania się od uzupełnienia wykształcenia przez te osoby, które są stosunkowo blisko granicy 45 lat życia.

Sytuacja ta może zniechęcać młodszych pracowników do podnoszenia kwalifikacji. Środkiem, który może przeciwdziałać tym tendencjom jest pozostawienie do decyzji kierownika przedsiębiorstwa uprawnień do stosowania zwolnień od uzupełniania wykształcenia dla osób, które ukończyły 45 rok życia. W tej sytuacji nowy system zdaje się oddziaływać głównie na młodych pracowników zakładów pracy. Może to stworzyć paradoksalną sytuację, że młodzi wysoko wydajni pracownicy, na których barkach spoczywa cały ciężar wykonywanej pracy będą niżej upo-

³ Patrz Uchwała nr 234/71 Rady Ministrów z dnia 5 XI 1971 r.

sazemi od pracowników mniej wydajnych, ale legitymujących się dłuższym stażem pracy. Wskazywałyoby to na preferowanie stażu pracy w stosunku do wykształcenia.

Jeśli natomiast chodzi o pracowników fizycznych problem wydaje się być bardziej skomplikowany, bowiem silne są tendencje działające nie tylko w kierunku preferowania wykształcenia i stażu pracy, a również, przy występujących niedoborach siły roboczej, zatrudnianie wszystkich chętnych do pracy w lesie i stworzenie im maksimum warunków sprzyjających pozostaniu w zatrudnieniu przedsiębiorstwa. Jest to o tyle proste, że w pracach leśnych nadal występuje niski poziom mechanizacji pracy i o wysokości osiągniętych zarobków decydują w 'Zasadzie warunki fizyczne robotników. Zbadanie wpływu (kwalifikacji na wielkość płac przyczyni się do wyświetlenia podanych wyżej uwag i wątpliwości, pozwalając na lepsze sterowanie załogą przedsiębiorstwa.

Najtrudniejsze do badania w gospodarce leśnej jest zagadnienie wydajności pracy w ogóle, a tym bardziej analizowanie jej wpływu na wysokość uzyskiwanych zarobków przez robotników. Dominujący jest akordowy system płac z premią. Jest to akord prosty — robotnik otrzymuje jednakową stawkę jednostkową za każdą jednostkę wykonanej produkcji. Za prawidłowe i terminowe wykonanie prac przy zachowaniu obowiązujących przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy otrzymuje premię. Zadania premiowe ustalane są na każdy miesiąc z góry dla poszczególnych robotników, zespołów lub brygad — zależnie od stopnia organizacji pracy.

W systemie akordu umownego — określane są ilościowo zadania do wykonania dla danej grupy robotników, przypadający na to fundusz płac oraz termin odbioru robót. W tym systemie istotną rolę odgrywa zagadnienie prawidłowego ustalenia pracochłonności danego zadania, co w warunkach gospodarki leśnej nie jest sprawą prostą z uwagi na wielość czynników określających tę pracochłonność. Również robotnicy zatrudnieni w akordzie umownym otrzymują premię za pełne wykonanie przydzielonych zadań.

Mierzenie wydajności pracy pracowników umysłowych jest prawie niemożliwe. Teoretycznie można przyjąć za miarę oceny wydajności pracy poszczególnych pracowników, wysokość otrzymanej przez nich premii. Regulaminy premiowania przewidują indywidualizowanie wysokości premii zależnie od osobistego wkładu pracy i zaangażowania poszczególnych pracowników. W praktyce jednak od lat w przedsiębiorstwie stosuje się system rozdziału premii w wysokości średniej przypadającej dla danego zakładu pracy. Rzadkie są przypadki ograniczenia jej wysokości i przyznawania w wyższym procencie niż ustalony dla danej jednostki.

Decydującym czynnikiem uniemożliwiającym wykorzystanie systemu premii do oceny wydajności pracy pracowników jest sam system jej uruchamiania dla konkretnych jednostek, pomijając zagadnienie jej pla-

nowania. Aby otrzymać premię jednostka musi w pełni wykonać określone zadania (z reguły 3), w tym jedno obligatoryjne. Za niepełne wykonanie zadań stosuje się odpowiednie degresje, do pozbawienia premii w zupełności. W tej sytuacji, jeśli w poprzednim kwartale dana jednostka wykonała wszystkie zadania i otrzymała pełny zaplanowany fundusz premii, to wszyscy pracownicy tej jednostki otrzymali możliwie najwyższe premie. Jeśli w następnym kwartale zadań nie wykonano — nikt nie otrzymał premii. Wcale to jednak nie świadczy, że spadła wydajność pracy konkretnych pracowników tej jednostki. Mogła ona nawet być wyższa w obliczu zagrożenia niewykonania planu przez pracowników fizycznych.

Z obserwacji można jednak stwierdzić, że pracownicy wykazujący się większą inwencją w pracy, pracowitością i troską o interesy przedsiębiorstwa są wyżej usytuowani i lepiej zarabiają od pozostałych pracowników. A więc sama wysokość zarobku danego pracownika, a raczej stopień wykorzystania przez niego możliwości awansowych, może wskazywać na jego wydajność pracy.

W świetle podanej wyżej sytuacji wyraźnie występuje potrzeba dodatkowego badania wykorzystania czynnika ludzkiego w zreorganizowanej gospodarce leśnej. Najodpowiedniejszą do tego jednostką jest OZLP, w której powinna być powołana specjalna komórka np. w drodze rozbudowy obecnego Wydziału Organizacji, Zatrudnienia i Płac, zatrudniająca pracowników o odpowiednim przygotowaniu zawodowym, współpracująca z instytucjami (naukowymi itp. Jej zadaniem byłoby nie tylko wszechstronniejsze analizowanie aktualnie otrzymywanych materiałów, ale również, i to w poważnym zakresie, dokonywanie okresowych sondaży i analiz dostarczających w miarę pełnej informacji w tym zakresie.

Bardzo pomocny może tu być system ankiet ukierunkowany na zbieranie informacji o kształtowaniu się czynników demograficznych, ekonomicznych i społecznych załogi przedsiębiorstwa, umożliwiający badanie ruchu pracowniczego, jego tendencji i zależności, stanu załogi i jego struktury, rozwoju tych zjawisk w czasie oraz ich przyczyn. Ankieta musi być przeprowadzona z zachowaniem możliwie maksymalnej wiarygodności stanu faktycznego, w przeciwnym bowiem razie wnioski na jej podstawie byłyby fałszywe.

W miarę rozwoju systemu informatycznego i wdrażania elektronicznej techniki obliczeniowej można rozszerzyć zainteresowania na dalsze dokładniejsze poszukiwanie przyczyn i zależności zjawisk występujących w gospodarce czynnikiem ludzkim, a to powinno pozwolić na podejmowanie racjonalnych decyzji prowadzących do optymalizacji jego wykorzystania.

TRENDS IN THE ANALYSIS OF MANAGING THE HUMAN FACTOR
IN A SOCIALIZED FORESTRY ENTERPRISE

S u m m a r y

The author presents the existing system of recording employment, productivity of labour and wages. He states that the records are not sufficient for a thorough analysis of managing the human factor. He puts forward for consideration a change in the recording and analysis to examine if the wages are justifiable from the social point of view.