

Alina Dyduch

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

WYBRANE ASPEKTY CONTROLLINGU PERSONALNEGO W FIRMACH SEKTORA USŁUG LEŚNYCH

Streszczenie: Jedną z odmian controllingu jest controlling personalny, który bywa utożsamiany z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Celem artykułu jest pokazanie tego zjawiska poprzez pryzmat jednego z czynników wydajności – bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP). Rozważania te zostały odniesione do firm świadczących zmechanizowane usługi leśne, polegające na zagospodarowaniu, użytkowaniu i ochronie lasu.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo i higiena, controlling personalny, sektor usług leśnych

1. Wstęp

Czynnik ludzki zajmuje ważne miejsce wśród pozostałych zasobów. Podejście do niego zmieniło się w dobie nowych technologii, a zwłaszcza informatycznych oraz narastającej konkurencji krajowej i międzynarodowej. Zwraca się uwagę nie tylko na aktualną przydatność zasobów ludzkich, ale także traktowane są one jako zasób o znaczeniu strategicznym. Pracownicy nie są złem koniecznym generującym tylko koszty, ale pojmowani są jako dysponenci szczególnych wartości, mający swój udział w rozwoju przedsiębiorstwa.

2. Controlling personalny

Do podstawowych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi należą: planowanie zasobów ludzkich, polityka kadrowa, polityka wynagradzania oraz ocenianie pracowników [Nieplowicz 2004, s. 174–175]. Controlling związany z zarządzaniem zasobami ludzkimi bywa określany jako personalny. Powinien on być pomocny w podejmowaniu decyzji kadrowych. Spełnia bowiem w procesie zarządzania szereg funkcji, z których do najważniejszych należą:

- współtworzenie – polegające na wspólnym z kierownictwem określaniu celów personalnych, środków ich realizacji, ustalaniu zapotrzebowania na konkretne działania, wykrywanie odchyleń w stosunku do podjętych zamierzeń, przeciwdziałanie im lub przystosowywanie się do nich,

- wspieranie procesów zarządzania zasobami ludzkimi,
- koordynacja strategicznego i operatywnego planowania personelu,
- koordynacja planowania personalnego z finansowym,
- opracowywanie nowych form i sposobu szkolenia kadr.

Inną z funkcji controllingu personalnego jest funkcja usługowa, przejawiająca się w dostarczaniu informacji na temat możliwości gospodarowania zasobami ludzkimi, związana z planowaniem kosztów osobowych oraz analizą słabych i mocnych stron zasobów ludzkich [Bernais, Ingram 2005, s. 16–17].

Controlling personalny realizuje więc szereg ważnych zadań, wśród których można także wymienić m.in.:

- budżetowanie kosztów osobowych,
- budżetowanie kosztów działu personalnego,
- analiza kosztów pracy,
- ocena inwestycji w kapitał ludzki (np. szkolenia),
- analizy konfrontujące koszty pracy z kosztami zlecenia usługi na zewnątrz,
- analiza wskaźników controllingu personalnego, wskazujących ekonomiczne aspekty zarządzania kadrami,
- analiza wąskich gardeł zasobów ludzkich (np. niedobory kompetencyjne) lub wąskich gardeł w procedurach kadrowych,
- doradztwo w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi,
- udział w tworzeniu planów kadrowych,
- tworzenie raportów dotyczących stanu zasobów ludzkich przedsiębiorstwa,
- dostarczanie informacji kosztowych związanych z zasobami ludzkimi [Nowak 2008, s. 26].

Biorąc pod uwagę kryteria czasu, wyróżnia się: strategiczny i operacyjny controlling personalny. Strategiczny dotyczy kształtowania wielkości i struktury zasobów ludzkich, optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów oraz strategicznego sterowania kosztami. Charakteryzują go następujące cechy:

- długo- i średnioterminowość,
- oparcie na szansach i zagrożeniach w przyszłości,
- uwzględnianie projektowanego systemu awansowania, motywowania i oceniania.

Natomiast operacyjny controlling personalny skupia się na bieżącym zarządzaniu zasobami ludzkimi, na aktualnie posiadanych kwalifikacjach pracowników i na obecnym stanie kadrowym [Bernais, Ingram 2005, s. 20–21].

W ramach podstawowych obszarów działalności personalnej można wyróżnić różne rodzaje controllingu:

- wielkości, struktury i dynamiki zatrudnienia,
- planowania personelu,
- doboru pracowników,
- szkolenia zawodowego,
- rozwoju zawodowego,

- oceniania pracowników,
- systemu wynagrodzeń,
- działalności socjalnej,
- pozaekonomicznych czynników motywacji do pracy,
- stosunków pracy,
- wydajności i produktywności pracy,
- czasu pracy,
- kosztów pracy
- bezpieczeństwa i higieny pracy.

3. Controlling bezpieczeństwa i higieny pracy

W controllingu personalnym winno się przywiązywać dużą wagę do tego, czy dana jednostka gospodarcza prowadzi system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Zagadnienie owo jest ujmowane w regulacjach zarówno unijnych, jak i krajowych: Kodeksie pracy i rozporządzeniu ministra gospodarki, pracy i polityki socjalnej [Obwieszczenie... 2003]. System zarządzania tym obszarem obejmuje ochronę przed oddziaływaniem szkodliwych i niebezpiecznych czynników, projektowanie i organizację stanowisk pracy, szkolenie i informowanie pracowników oraz obowiązek konsultowania z pracownikami decyzji i działań związanych z BHP. Poczynania pracodawcy mają zapewnić ocenę ryzyka, ale przede wszystkim unikanie i zapobieganie mu, stosowanie nowych rozwiązań technicznych i technologicznych, zapewnienie warunków BHP i prowadzenie polityki zapobiegawczej [Sekuła 2000, s. 334].

Ryzyko zawodowe oznacza prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanych zdarzeń związanych z wykonywaną pracą, powodujących straty, a w szczególności wywołujących u pracowników niekorzystne skutki zdrowotne w wyniku zagrożeń zawodowych, występujących w środowisku pracy lub sposobu wykonywania pracy [Obwieszczenie... 2003, art. 2]. Na mocy przepisów rozporządzenia ministra gospodarki, pracy i polityki socjalnej pracodawca jest obowiązany oceniać i dokumentować ryzyko zawodowe, występujące przy określonych pracach oraz stosować niezbędne środki profilaktyczne zmniejszające ryzyko. W szczególności powinien zapewnić:

- organizację pracy i stanowisk pracy w sposób zabezpieczający pracowników przed zagrożeniami wypadkowymi oraz oddziaływaniem czynników szkodliwych dla zdrowia i uciążliwości, z uwzględnieniem możliwości psychofizycznych pracowników,
- likwidację zagrożeń dla zdrowia i życia pracowników głównie przez stosowanie niepowodujących ich technologii, urządzeń i materiałów i substancji.

Jeżeli ze względu na charakter pracy likwidacja zagrożeń nie jest możliwa, należy stosować odpowiednie rozwiązania organizacyjne i techniczne, w tym odpowiednie środki ochrony zbiorowej, ograniczające wpływ szkodliwych czynników na

zdrowie i bezpieczeństwo pracowników. Pracodawca jest obowiązany zapewnić systematyczne kontrole stanu BHP, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji procesów pracy, stanu technicznego maszyn i innych urządzeń technicznych oraz ustalić sposoby rejestracji nieprawidłowości i metody ich usuwania.

Zatem kluczowym problemem winno być ryzyko zawodowe, które dotyczy pracowników i stanowi prawdopodobieństwo zaistnienia wypadku przy pracy lub choroby zawodowej. Jego ocena jest podstawowym narzędziem służącym do oceny prewencji prowadzonej przez pracodawcę. Szczególne znaczenie nadaje się ocenie i analizie zagrożeń. Wprowadza się obowiązek bieżącego monitorowania, dzięki czemu uzyskuje się informacje o aktualnym stanie BHP i na czas możliwe jest podjęcie działań korygujących. Ważne, aby każde przedsiębiorstwo tworzyło system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, a jego struktura powinna składać się z wielu elementów. Punktem wyjścia jest wewnętrzne środowisko pracy zdeterminowane przez rodzaj produkcji i warunki pracy. Należy tu uwzględnić przepisy Kodeksu pracy i inne akty prawne. Kolejnym elementem tego systemu są przeglądy BHP, które dzielą się na wstępne i okresowe. Wstępny dokonywany jest jednorazowo przed wdrożeniem systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, zaś w trakcie jego funkcjonowania dokonywane są przeglądy okresowe. Następnym ogniwem jest polityka i planowanie przedsiębiorcy, która powinna uwzględniać te wszystkie działania, umożliwiające eliminowanie lub zmniejszenie ryzyka towarzyszącego wykonywanej pracy. W całym tym łańcuchu elementów tworzących system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy istotne znaczenie posiada ustalanie harmonogramów realizacji przedsięwzięć dotyczących BHP oraz komórek i osób za nie odpowiedzialnych. Związane jest z tym: organizowanie działalności BHP, kontrola realizacji i działania korygujące.

Organizacja działalności BHP to profesjonalne komórki zajmujące się tą problematyką, ich usytuowanie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, a także zależności służbowe i funkcjonalne. Kontrola realizacji przedsięwzięć i działań dotyczy przestrzegania zakładowych norm BHP, regulacji programów w tym zakresie, instrukcji, procedur oraz raportów o stanie bezpieczeństwa. Przestrzeganie norm BHP powinno być kontrolowane nie tylko wewnątrz przedsiębiorstw, ale przez niezależne instytucje zewnętrzne. Zatem duże znaczenie w tym względzie mają audyty, posługujące się różnymi narzędziami [Sekuła 2000, s. 338–346].

4. Controlling bezpieczeństwa i higieny pracy w usługach leśnych

Firmy świadczące usługi leśne specjalizują się na ogół w kompleksowym ich wykonawstwie z zakresu gospodarowania, użytkowania i ochrony lasu, przy wykorzystaniu parku maszynowo-ciągnikowego. Zatem controlling personalny w tych przedsiębiorstwach powinien obejmować:

- właściwy dobór kadry, na którą składają się pilarze oraz operatorzy sprzętu maszynowego (ciągników, forwaderów i harwesterów),

- dbałość o ich ustawiczne szkolenie,
- dbałość o przestrzeganie przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy,
- kształtowanie odpowiedniej polityki płacowej.

Ze względu na duże ryzyko zawodowe spowodowane rodzajem wykonywanej pracy istotną rolę w otrzymywaniu należytych wyników firm odgrywa bezpieczeństwo i higiena pracy, które pozostają w bezpośrednim związku ze stanem zdrowia pracowników leśnych. W celu poprawy BHP opracowano w ramach projektu badawczego ErgoWood „Ergoefficient mechanised logging operations”¹, finansowego przez Komisję Europejską, wytyczne dotyczące zdrowia i efektywności pracy w zmechanizowanych operacjach leśnych [Gellerstedt, Liden, Bohlin 2005]. Zgodnie z nimi proces postępowania, mający na celu poprawę stanu zdrowia i wydajności pracy, obejmuje pięć etapów:

- opracowanie polityki (zasad) i procedur,
- ocenę ryzyka,
- poszukiwanie rozwiązań,
- wdrażanie,
- kontrolę.

Podstawowe ramy dla efektywności pracy, bezpieczeństwa i zdrowia operatora maszyny stanowi polityka w zakresie warunków pracy oraz schematy postępowania w zarządzaniu czynnikiem ludzkim. Powinna być ona konkretna i łatwa do zrozumienia. Punktem wyjścia ma być uwzględnienie nieodłącznego ryzyka związanego z podejmowaną pracą. Polityka może obejmować zasady obsady załogi, w tym ustalanie harmonogramu pracy zmianowej, rotację kadr oraz przetargi na prace operatorów. Jej częścią składową jest również poprawa umiejętności operatorów, umożliwiająca zarówno obsługę różnych maszyn, jak i pracę ręczną czy unowocześnianie posiadanego parku maszynowego. Może ona także obejmować takie kwestie, jak zachowywanie należytej sprawności i koncentracji podczas obsługi maszyny. Oznacza to, że operatorzy powinni być w momencie rozpoczynania pracy w pełni wypoczęci i nie odczuwać bólu w momencie jej kończenia. Aby to osiągnąć, praca musi być tak zorganizowana, by umożliwić pełną regenerację sił w ciągu 24 godzin. Powinny być również określone osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Politykę zaś należy też uczynić przedmiotem regularnych dyskusji wewnątrz zespołu pracowniczego. Sche-

¹ Projekt ErgoWood był współfinansowany przez Komisję Europejską ze środków programu Quality Of Life and Management of Living Resources – QLK5-CT-2002-01190. W ramach projektu realizowanego w latach 2002–2006 badaniem objęto ponad 350 operatorów maszyn leśnych z sześciu krajów Unii Europejskiej (Polski, Francji, Niemiec, Norwegii, Szwecji i Wielkiej Brytanii) w zakresie ich sytuacji socjalnej, społecznej, bezpieczeństwa pracy oraz stanu zdrowia. Kontynuacją projektu ErgoWood był projekt COMFOR „Zintegrowane podejście w rozwiązywaniu problemów bezpieczeństwa i higieny pracy w działalności małych i średnich europejskich przedsiębiorstwach leśnych”, realizowany ramach 6. Programu Ramowego Badań i Rozwoju Technologicznego Unii Europejskiej w okresie czerwiec 2006 – maj 2009. W projekcie COMFOR wykorzystano wytyczne i narzędzia dotyczące poprawy BHP w firmach sektora usług leśnych opracowane w ramach projektu ErgoWood.

maty postępowania, ocena ryzyka oraz plan działania powinny być opracowane w formie pisemnej, co umożliwi zarządzanie nimi.

Procedury zarządzania środowiskiem pracy powinny wskazywać osoby odpowiedzialne za przestrzeganie norm BHP oraz zobowiązane do ich egzekwowania. Należy wykorzystać tzw. kluczowe mierniki (wskaźniki) pozwalające na wczesne wykrycie złego stanu zdrowia lub zmniejszonej wydajności pracy. Niezbędne w tym względzie są informacje dotyczące kształtowania się wynagrodzeń i absencji chorobowej, wyników kontroli stanowisk pracy oraz wykazu czynności z zakresu obsługi maszyn.

Efektywność pracy można ocenić posługując się takimi miernikami, jak:

- ilość pozyskanego drewna,
- stopień wykorzystania maszyny,
- zużycie paliwa,
- częstotliwość popełnianych błędów pracy pod koniec zmiany lub tygodnia.

Są one odzwierciedleniem wydajności operatora, która zależy od jego zadowolenia z pracy i motywacji. Bezpośrednie mierniki stanu zdrowia operatorów są następujące:

- sztywność, ból szyi, barków i ramion,
- przemęczenie pod koniec dnia pracy lub podczas weekendów,
- problemy ze snem, ból głowy lub żołądka.

W zależności od sytuacji w zespole, mierniki można stosować w skali tygodnia, miesiąca lub w odniesieniu do innego, uzgodnionego okresu.

Szczególnie zagrożenia w pracy operatora maszyny leśnej wynikają z:

- długich godzin pracy w wymuszonej pozycji siedzącej z ciągłymi powtarzającymi się ruchami rąk, ramion i głowy,
- wysokiego poziomu skoncentrowania,
- wibracji i wstrząsów,
- pochylonej nadmiernie pozycji podczas pracy.

Zagrożenia te wzmaga wykonywanie pracy pojedynczo, reżim pracy zmianowej oraz presja związana z realizacją zadań produkcyjnych. Do oceny ryzyka można wykorzystać np.:

- ocenę stanu zdrowia pracowników,
- ocenę harmonogramu pracy zmianowej,
- ocenę organizacji pracy oraz zadowolenia z pracy,
- program WORX, wskazujący mocne i słabe strony istniejących warunków pracy,
- europejską ergonomiczną listę kontrolną maszyn leśnych.

Do oceny harmonogramu pracy zmianowej można zastosować metodę określania obciążenia pracą polegającą na obliczaniu tzw. punktów obciążenia pracą² (tabela 1).

² Metoda ta jest stosowana w Szwecji w firmach przemysłu leśnego Sveaskog oraz SoraEnso. Jej autorem jest Jan Adolpsson, kierownik ds. zasobów ludzkich w Dziale Leśnym StoraEnso.

Tabela 1. Obciążenie pracą przy różnych rodzajach prac leśnych

Zadanie	Kolejne godziny pracy							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Ścinka (przy wykorzystaniu harwestera)	0	1	2	3	4	5	6	7
Zrywka (przy wykorzystaniu forwadera)	0	1	1	2	2	3	3	4
Praca ręczna	-2	-1	-1	0	0	0	0	0

Źródło: [Gellerstedt, Liden, Bohlin 2005].

Podczas wykonywania pracy, pracownik gromadzi punkty obciążenia pracą. Im ich więcej, tym wyższy jest poziom wydatkowanego wysiłku i zmęczenia. Aby pokonać ten stan, należy zająć się inną pracą lub zrobić dłuższą przerwę. Udowodniono, że jest korzystne łączenie pracy maszynowej z wykonywaniem czynności ręcznych. To spostrzeżenie może być wykorzystane przy ustaleniu skutków zdrowotnych w odniesieniu do różnych harmonogramów pracy, które są stosowane w danej firmie lub mogą być wprowadzone w przyszłości. Zgodnie z metodą określania obciążenia pracą pierwsza godzina pracy na harwestercie daje 0 punktów, następna – 1 punkt, kolejna – 2 punkty itd. Pierwsza godzina pracy na forwaderze daje 0 punktów, druga i trzecia godzina – po 1 punkcie, czwarta i piąta godzina – po 2 punkty itd. Jedna godzina ręcznej pracy fizycznej po pracy w kabinie maszyny daje 2 punkty ujemne, następne 2 godziny dają minus 1 punkt, kolejne godziny dają 0 punktów. W przypadku rozpoczęcia zmiany od pracy ręcznej ujemne punkty nie są przyznawane. Mniej niż jedna godzina przerwy w pracy nie jest efektywna. Jedna pełna godzina przerwy w pracy redukuje obciążenie pracą maszynową o 1 poziom, dwie godziny – o 2 poziomy itd. Utrzymywane są jednak zakumulowane punkty z pracy poprzedzającej.

Ocena organizacji pracy oraz zadowolenia z pracy, proponowana w wytycznych opracowanych w ramach projektu ErgoWood, opiera się na ankiecie, złożonej z siedmiu pytań (tabela 2), którą wypełniają operatorzy maszyn leśnych. Odpowiedziom na każde pytanie przydzielone są punkty od 1 do 5. Ocena ta pozwala na ustalenie, które sytuacje pociągają za sobą największe ryzyko złego stanu zdrowia i zmniejszonej wydajności operatorów. Uśrednione wyniki dla pracowników w danej firmie powinny być porównane ze średnimi wartościami operatorów maszyn z sześciu krajów unijnych, biorących udział w projekcie. W tabeli 3 przedstawiono wyniki dla jednej z polskich firm, biorących udział w kontynuacji projektu ErgoWood i średnie dla przedsiębiorstw unijnych.

Bardziej szczegółowym narzędziem, pozwalającym na identyfikację mocnych i słabych stron istniejących warunków pracy, jest program komputerowy WORX. Zawiera on elementy benchmarkingu. Umożliwia ocenę warunków pracy w firmach sektora usług leśnych przy operacjach zmechanizowanych. Przykładowo obszary wymagające poprawy zidentyfikowane przy wykorzystaniu programu WORX w jednej z polskich firm sektora usług leśnych dotyczyły zakresu kooperacji oraz organizacji bezpieczeństwa i higieny pracy. Również wewnętrzna komunikacja w

Tabela 2. Ocena organizacji pracy oraz zadowolenia z pracy

Pytanie	Punktacja				
	5	4	3	2	1
1. W jakim stopniu możesz sam decydować o sposobie wykonania swojej pracy?	W dużym stopniu	Raczej w dużym stopniu	W pewnym stopniu	Raczej w małym stopniu	W małym stopniu
2. Jak mógłbyś opisać swoją pracę?	Różnorodna i składająca się z wielu roboczych zadań	Raczej różnorodna	Może być monotonna, jak również urozmaicona	Raczej monotonna	Bardzo monotonna
3. Określ, na ile zgadzasz się z poniższym stwierdzeniem w odniesieniu do Twojego przedsiębiorstwa: „Zadania są systematycznie modyfikowane w celu redukcji godzin pracy na maszynie”	Tak, oczywiście	Tak, prawdopodobnie	Mam wątpliwości	Prawdopodobnie nie	Absolutnie nie
4. Czy masz możliwość zrobienia przerwy w czasie dnia, kiedy czujesz taką potrzebę?	W każdej chwili	Często	Raczej rzadko	Okazjonalnie	Bardzo rzadko
5. Jakie jest średnie tempo pracy w czasie dnia pracy?	Bardzo niskie	Niskie	Przeciętne	Wysokie	Bardzo wysokie
6. W jakim stopniu Twoja praca jest interesująca i stymulująca?	W dużym stopniu	Raczej w dużym stopniu	W pewnym stopniu	Raczej w małym stopniu	W małym stopniu
7. W jaki sposób myślisz o swojej pracy w drodze do miejsca pracy?	Z zadowoleniem	Pozytywnie	Ani pozytywnie ani negatywnie	Z pewnym niepokojem	Z głębokim niepokojem

Źródło: [Gellerstedt, Liden, Bohlin 2005].

Tabela 3. Wyniki oceny organizacji pracy oraz zadowolenia z pracy w wybranej firmie w 2009 r.

Kryteria	Średnia ocena w wybranej polskiej firmie	Średnia ocena dla przedsiębiorstw unijnych
Operator sam decyduje o sposobie wykonania pracy	4,5	4,0
Urozmaicenie pracy	3,5	3,6
Systematyczna modyfikacja działań	2,9	3,0
Przerwy w pracy w zależności od potrzeb	5,0	4,0
Średnie tempo pracy	5,0	2,7
Interesująca i stymulująca praca	4,0	4,0
Samopoczucie w drodze do pracy	3,8	3,9

Źródło: dane polskiej firmy sektora usług leśnych biorącej udział w projekcie COMFOR.

tej firmie powinna zostać ulepszona. Relacje między pracownikami były wprawdzie bardzo dobre, ale nie było dostatecznej komunikacji między zarządem firmy a zatrudnionymi.

Europejska ergonomiczna lista kontrolna maszyn leśnych pozwala na sprawdzenie, czy wykorzystywany w danej firmie sprzęt jest bezpieczny dla zdrowia i czy spełnia rekomendowane standardy ergonomiczne. Można jej użyć w celu kontroli maszyn już używanych lub przed zakupem nowych. Jest ona uproszczoną wersją „Europejskich wytycznych dla maszyn leśnych”, przeznaczonych głównie dla ich producentów.

Poszukiwanie rozwiązań w zakresie poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy jest zadaniem dla pracodawcy oraz dla zespołu pracowniczego. Przyjętym działaniom należy nadać odpowiednie priorytety, czyli określić ich stopień ważności. Zazwyczaj należy połączyć kilka sposobów: techniczny (np. usprawnienia ergonomiczne w kabinie operatora), osobowy (np. edukacja), organizacyjny (np. ustalanie harmonogramu pracy zmianowej) oraz związany z zarządzaniem (np. przydział odpowiedzialności). Wykorzystując wyniki uzyskane przy ocenie harmonogramu pracy zmianowej – obciążenie pracą poszczególnych operatorów, należy ustalić efektywne i właściwe podziału zadań wewnątrz zespołu. Należałoby sporządzić listę różnorodnych zajęć, które można włączyć do prac związanych z maszynowym pozyskiwaniem drewna, w celu zmniejszenia monotonii i powtarzalności związanej z obsługą maszyn. Można je podzielić na powiązane z pracą maszyny oraz inne, który mógłby wykonywać operator. Do pierwszych przykładowo należą: konserwacja sprzętu, pomiar ilościowy pozyskanego drewna, znakowanie sortymentów drewna i przygotowanie powierzchni do ścinki, do drugich – ścinka pilarką, sadzenie, pielęgnacja, nawożenie i czyszczenie w młodych drzewostanach.

5. Podsumowanie

Poszukiwanie rozwiązań w zakresie poprawy BHP powinno uwzględniać krótko- i długoterminowe koszty i korzyści z nimi związane. Korzyści oznaczają redukcję kosztów związanych z chorobami pracowników oraz zwiększenie wydajności pracy. Do skutków wynikających ze złego stanu zdrowia operatorów maszyn leśnych należą:

- zmniejszenie wydajności operatora, gdy pracuje mimo choroby (np. przy założeniu, że maszyna pracuje średnio 215 dni w roku, 10-procentowy spadek wydajności oznacza 21 dni utraconej produkcji w ciągu roku),
- zmniejszenie wielkości produkcji oraz koszty wynagrodzeń za czas choroby operatora w przypadku jego nieobecności i braku zastępstwa,
- koszty wynagrodzeń za czas choroby operatora oraz koszty wynagrodzenia dodatkowego pracownika w przypadku zastępstwa chorego operatora (ponadto wydajność niedoświadczonego zastępującego pracownika jest często mniejsza),
- koszty wynagrodzeń za czas choroby operatora oraz koszty rekrutacji i szkolenia nowych operatorów w przypadku długotrwałej choroby pracownika.

Wszystkie przyjęte rozwiązania powinny być ujęte w budżecie. Działania, których wdrożenie nie jest możliwe natychmiast, powinny być uwzględnione w przyszłościowym planie działania. Winien on zawierać jasny harmonogram z podaniem priorytetów i osób odpowiedzialnych. W planie tym należałoby uwzględnić m.in. działania, jakie zamierza dana firma wdrożyć, cel działania, uzasadnienie jego przyjęcia, osoby zaangażowane i odpowiedzialne za określone kwestie, pomoc z zewnątrz (jeśli istnieje taka potrzeba), sankcje, które zostaną wyciągnięte, gdy jakieś zadanie nie zostanie wykonane.

Wyniki realizacji przyjętych rozwiązań powinny podlegać kontroli, podobnie jak wykonanie planu działania. Należy zastosować kluczowe wskaźniki do oceny osiągniętych wyników i ewentualnie wskazać na konieczność podjęcia dalszych kroków, mających na celu zwiększenie wydajności pracy w firmach usług leśnych dzięki poprawie bezpieczeństwa i higieny pracy.

Literatura

- Bernais J., Ingram I., *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.
- Gellerstedt S., Liden E., Bohlin F., *Zdrowie i efektywność pracy w zmechanizowanych operacjach leśnych*, 2005, <http://www2.spm.slu.se/ergowood/dloadspol.htm>.
- Nieplowicz M., *Controlling personalny*, w: *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004.
- Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

Obwieszczenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 28 sierpnia 2003 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Socjalnej w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. 2003, nr 169, poz. 1649 i 1650).

Sekuła Z., *Controlling personalny, cz. 2: Strategie personalne, zadania i narzędzia controllingu personalnego*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2000.

SELECTED ASPECTS OF HUMAN RESOURCES CONTROLLING IN FOREST ENTERPRISES

Summary: One of controlling variants is human resources controlling that is often equated with human resources management. The aim of the article is to present human resources management from the angle of industrial safety that is one of productivity factors on the example of forest enterprises.