

Po pierwsze: rzetelna i

Rozmowa z **JURANDEM IRLIKIEM**,
zastępcą dyrektora Regionalnej Dyrekcji
Lasów Państwowych w Katowicach
do spraw ekonomicznych

– Czego dziś najbardziej nam brakuje, aby decyzje ekonomiczne były trafne?

– Chodzi o to, aby informacja była aktualna i adekwatna do potrzeb. Powinniśmy więc zbierać właściwe dane, które umożliwią przygotowanie informacji potrzebnych do podjęcia decyzji. Mamy dziś duże możliwości uzyskiwania niezbędnych informacji, ponieważ jesteśmy wręcz zasypywani danymi, ale nie zawsze wiemy, jak je właściwie przetworzyć. Bywa potem i tak, że potrzebnych informacji poszukujemy „na piechotę”, czasami telefonicznie, tracąc nieraz cały dzień na zebranie tego, co można pobrać w ciągu minuty z bazy danych. Przecież to oczywista i potrzebna nam oszczędność czasu pracy.

– W dużych firmach zalew informacji jest problemem, z którym najtrudniej sobie poradzić. Wkrada się inercja, gdyż nie reagujemy już na bombardowanie strumieniem danych. Jak temu zaradzić?

– Ten temat analizowałem w swojej pracy dyplomowej kończąc w 2005 roku studia podyplomowe w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Jeden z jej wniosków dotyczył sprawności przepływu informacji w ramach systemu informacyjnego. Przypuszczam, że problem ten może dotyczyć wielu dużych firm, niezależnie od branży. Chodzi o to, aby osoby zarządzające podejmowały decyzje w oparciu o dobrze przygotowane i adekwatne do potrzeb informacje. W naszych warunkach dane niezbędne do wytworzenia informacji powstają w nadleśnictwach. Kluczem do sukcesu jest, aby wszystkie, nawet drobne zdarzenia, które dotyczą firmy, mogły w odpowiednim momencie dotrzeć do osoby decyzyjnej, aby mogła ona podejmować właściwe działania, w tym także działania korygujące. Każda z czynności wykonywanych w terenie przynosi określone skutki. Dla przykładu – jeśli duży kontrahent odbiera drewno w wielu nadleśnictwach i leśnictwach, to dane wprowadzone do systemu dotyczące tych zdarzeń prowadzą do powstania informacji, np. o poziomie należności danego klienta wobec jednostek LP. Na tej podstawie możemy wydać decyzję o wstrzymaniu wydawania surowca. Dla mnie ważne jest, aby dane źródłowe były poprawne, ale – co również ważne – znalazły się w bazie niezwłocznie po ich powstaniu.

Ze względu na strukturę LP mamy kilka etapów przepływu informacji. Leśnictwo-biuro nadleśnictwa-wydziały dyrekcji z naczelnikami-zastępcy dyrektora poszczególnych pionów-dyrektor. Jeśli proces gromadzenia i przetwarzania danych będzie źle zorganizowany, to po pierwsze, może dojść do opóźnienia w procesie zbierania danych, po drugie, powstaną lub spłyną informacje niekompletne, co może prowadzić do sytuacji, że podejmowane na ich podstawie decyzje będą niewłaściwe.

– Szeregowy pracownik ma często poczucie, że codzienne wklepywanie danych do komputera zajmuje tylko czas, jest mało interesującą czynnością, która niczemu nie służy. I jeszcze zastanawia się – czy ktoś te dane analizuje?

– Takie myślenie jest bardzo groźne i wynika z niezrozumienia zasad funkcjonowania systemu informacyjnego w tak dużej firmie jak PGL LP. Szczegółowe dane opisujące zdarzenia, występujące każdego dnia, a dotyczące m.in. gospodarki leśnej, przetwarzają się w informację, która nie powstaje sama dla siebie, ale jest narzędziem w procesie podejmowania decyzji. Jednak za właściwą politykę informacyjną w zakre-



Foto: J. DEREK

sie funkcjonowania takiego systemu są odpowiedzialne osoby na stanowiska kierowniczych. To one powinny wyjaśniać podwładnym, dlaczego nawet drobny, odnotowany fakt jest istotny dla całego procesu zarządzania. Leśniczy powinien wiedzieć, że po wydaniu drewna, w określonych sytuacjach odbiorca staje się dłużnikiem, a informacja w tym zakresie jest niezwykle istotna w procesie monitorowania powstałych należności. Tych czynności są tysiące. W skali całej dyrekcji to ogromne kwoty. Dlatego pracownik musi widzieć związek między tym prostym zdarzeniem w lesie a zagadnieniem w całości.

– Co można zmienić, żeby ten przepływ informacji był prawidłowy?

– Mamy świetnych specjalistów i nowoczesne narzędzia informatyczne. Możemy jednak zmieniać lub usprawniać określone elementy systemu informacyjnego. To działanie nie wymaga dodatkowych czynności. Dwa warunki decydują o powodzeniu całego procesu informacyjnego – dane muszą być wprowadzane terminowo i poprawnie. Nadleśniczy, który odpowiada za funkcjonowanie jednostki, powinien tak zorganizować ten system, aby działał sprawnie. Nie ma dziś technicznych przeszkód, aby po wykonaniu operacji gospodarczej w poniedziałek (np. wydaniu drewna), dane o tym fakcie nie pojawiły się następnego dnia rano. Takie jest nasze oczekiwanie wobec kierowników jednostek. Kolejnym jest szersze wykorzystywanie dostępnych narzędzi raportujących w celu bieżącego monitorowania jakości wprowadzanych danych.

szybka informacja

– Katowicka dyrekcja LP to paleta tak różnych terenów przyrodniczo-leśnych, że prowadzi się tu – siłą rzeczy – działania gospodarcze, które odbiegają od pewnego jednego ustalonego wzorca. To kłóci się z wprowadzaniem szczegółowych jednolitych rozwiązań, które byłyby dobre zarówno w górach, jak i na nizinach, w jednostkach w otoczeniu przemysłu, jak i tam, gdzie jest prowadzona w miarę normalna gospodarka leśna. Jaka jest Pana wizja ekonomiczna tego problemu?

– Sądzę, że gdyby zapytać dowolnego nadleśniczego w kraju, to odpowie, że jego nadleśnictwo ma swoją specyfikę. Każdy będzie podnosił jakieś realne problemy w gospodarowaniu, których pozbawieni są sąsiedzi. Kryteriów różnicowania może być więc – np. w staraniu o dopłatę z Funduszu Leśnego – nieskończenie wiele. Z drugiej strony, każda jednostka ma w planie urzędzenia lasu zamknięty katalog prac związanych z prowadzeniem gospodarki leśnej. Dlatego nigdy nie byłem przekonany, że podział na grupy nadleśnictw o zbliżonych warunkach gospodarowania jest rozwiązaniem idealnym. Przyjętym wiele lat temu podziałem na cztery grupy nadleśnictw: częstochowskich, opolskich, katowickich i górskich, nie możemy się bezkrytycznie posługiwać, w trakcie budowy planu finansowo-gospodarczego dla poszczególnych jednostek na jeden rok, zwłaszcza w kontekście dużej zmienności warunków występujących w niektórych jednostkach nawet rok do roku. Z moich własnych doświadczeń w Nadleśnictwie Lubliniec wynika, że warunki gospodarowania w każdym z trzech obrębów były inne, pomimo przypisania całości nadleśnictwa do jednej z grup. Dlatego sądzą, że zamiast korzystać ze stawek historycznych, powinniśmy corocznie dokonywać ich wyliczenia w oparciu o pracochłonność zabiegów na powierzchniach zaplanowanych do wykonania w danym roku. Takie rozwiązanie jest zdecydowanie korzystniejsze w przypadku nadleśnictw, w których z różnych przyczyn w kolejnym roku znacznie wzrósł poziom trudności, a co za tym idzie, pracochłonność planowanych zabiegów i w konsekwencji koszty. Podstawowym problemem w tym obszarze jest zmiana mentalności, bowiem część kierowników jednostek obawia się, że jeżeli w jednym roku do planu przyjęte będą niższe kwoty, to później trudno będzie ponownie przyjąć wyższe. Chciałbym przekonać nadleśniczych, że takie rozwiązanie jest korzystne dla wszystkich, ponieważ gwarantuje zabezpieczenie środków według aktualnych potrzeb, a nie w oparciu o historię, przez co możliwe jest reagowanie na skutki wszystkich zdarzeń zaburzających równomierną realizację planu urzędzenia lasu.

– Jaki byłby realny pożytek z takiej zmiany?

– Chodzi o to, aby doprowadzić do jak najbardziej zbliżonej wartości stawki za normogodzinę katalogową we wszystkich jednostkach. Finałnie pracochłonność będzie decydowała, jaka będzie stawka za jednostkę naturalną. Jeśli w jednym nadleśnictwie potrzebnych jest średnio 1,5 h, żeby pozyskać m sześć drewna, a w innym 2 h, to stawka w zł/m sześć nie powinna być taka sama. Nadleśnictwa, w których historycznie ukształtowała się niższa stawka za jednostkę naturalną, powinny na skutek naszych działań mieć możliwość stopniowego dochodzenia do jej właściwego poziomu. Celem tych działań jest umożliwienie każdemu z nadleśniczych nabywanie usług na odpowiednim poziomie, umożliwiających właściwą realizację zadań z zakresu gospodarki leśnej przyjętych w planie urzędzenia lasu.

– W ostatnich latach inwestycje, np. drogowe, były mocną stroną katowickiej dyrekcji. Jednak za każdą wydaną złotówkę w przyszłości trzeba będzie płacić. W przypadku środków trwałych są koszty amortyzacji. Zaczną się remonty. Czy to spędza Panu sen z oczu?

– Przed planem zasadniczym na 2017 rok ponownie przeanalizujemy planowane inwestycje. W przypadku budownictwa drogowego, skutki ekonomiczne rozłożone są na kolejnych ponad 20 lat. Udział amortyzacji w kosztach utrzymania dróg rośnie z roku na rok, przez co zaczyna nam brakować środków na pokrycie kosztów utrzymania i remontów. Obecny mechanizm podziału środków na utrzymanie infrastruktury drogowej zakłada zabezpieczenie nadleśnictwom pełnego pokrycia kosztów amortyzacji, a następnie pozostała kwota dzielona jest kluczem zależnym od wielkości pozyskania i powierzchni. Mechanizm ten nie uzależnia wielkości przydzielonych kosztów od wysokości amortyzacji w jednostce, przez co nadleśnictwa, które wybudowały dużo dróg w ramach inwestycji i mają lepszą sieć drogową, mogą bez przeszkód korzystać z pozostałej puli kosztów na utrzymanie i remonty. Ponadto mechanizm ten nie uwzględnia pokrycia kosztów amortyzacji w jednostkach, które budowały drogi ze środków zewnętrznych i amortyzacja jest z nich pokrywana. W mojej ocenie, mechanizm ten musi ulec zmianie ze względu na fakt, że drogi leśne to dla nas sprawa priorytetowa – nimi przecież wywozi się z lasu surowiec drzewny i stanowią istotny element systemu ochrony przeciwpożarowej

– Gdy zmienia się przełożony, część pracowników zastanawia się, czy będzie rewolucja, część myśli: poczekamy, aż się wystrzela. Jak należy postrzegać zmiany w pionie ekonomicznym katowickiej dyrekcji?

– Ta alternatywa przywołanego sposobu myślenia nie pasuje do mojej filozofii zarządzania. Zmiana nigdy nie dzieje się w próżni, tak jakby nie było przeszłości. Pracujemy w procesie ciągłym, który powinien być stale doskonalony. Wychodzę z założenia, że jesteśmy w ciągłym ruchu, podlegamy nowym uwarunkowaniom. Zmienia się nasze otoczenie. Musimy więc reagować na zmiany, poszukiwać adekwatnych do nowej sytuacji rozwiązań. W tym właśnie kontekście jestem zwolennikiem japońskiej filozofii kaizen – rzeczywistość wymaga niekończącego się procesu ulepszania. Nie ma przecież takiego obszaru naszych działań, że możemy stwierdzić: jest dobrze, doprowadziliśmy wszystko do absolutnej perfekcji i nie musimy niczego zmieniać. Musimy nadążać za otoczeniem.

– Czy w ciągu tych ostatnich 25 lat z Pana perspektywy leśnictwo bardzo się zmieniło?

– Zmieniało się tak, jak wszystko. Nie jesteśmy „samotną wyspą”. Na nasze warunki wpływ ma sytuacja zarówno na rynku lokalnym, jak i krajowym, a także – w dobie globalizacji to oczywiste – międzynarodowym. Np. wszelkie kłęski wpływają na zaburzenia na rynku drzewnym, powodując określone skutki dla naszej organizacji. Przykładem lokalnych skutków globalnych procesów jest choćby stopniowy rozpad drzewostanów świerkowych, co znajduje potwierdzenie nawet w hasle kampanii informacyjnej: „zmienia się klimat, zmieniają się lasy”. Musimy być otwarci na zmieniające się otoczenie.

– Jakie są mocne strony gospodarki finansowej w LP?

– Solidne podstawy, dobre, sprawdzone i doskonalone przez ponad 20 lat rozwiązania, które byłyby na nic, gdyby nie profesjonalnie przygotowane zespoły pracowników, stale podnoszących swoje kwalifikacje. W mojej ocenie to właśnie zasoby ludzkie decydują o sile i pozycji naszej firmy, nie tylko w obszarze gospodarki finansowej. Choć od momentu, kiedy formułowałem swoje wnioski dotyczące sprawności funkcjonowania systemu informacyjnego minęło trochę czasu, niektóre z nich pozostają aktualne, co potwierdza potrzebę ciągłego doskonalenia.

Rozmawiał: JACEK DEREK