

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją

Jana Skalika

Adeli Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
Zbigniew Antczak: Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania deskryptywno-epistemologiczne).....	21
Agata Austen: Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
Jarema Batorski: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
Janusz Czekaj: Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
Marcin Galuszka: Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa: Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
Sylwester Marek Kania: Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
Piotr Karwacki: Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
Małgorzata Kołodziejczak: Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
Marcin Komańda: Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
Elżbieta Kowalczyk: Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
Janusz Kraśniak: Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
Rafał Krupski: Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
Grzegorz Krzos: Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
Krystyna Leszczewska: Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

Tomasz Malkus: Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym	178
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
Katarzyna Piwowar-Sulej: Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
Alicja Smolbik-Jęczmień: Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
Janina Stankiewicz: Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi	228
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
Anna Wójcik-Karpacz: Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
Joanna Żukowska: Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw	255

Summaries

Anna Adamik: From cooperation to cooptation – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
Zbigniew Antczak: Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
Agata Austen: Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
Jarema Batorski: Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
Agnieszka Bieñkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: The issue of organization development and controlling	53
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
Janusz Czekaj: From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise	84
Marcin Gałuszka: From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking	93

Dorota Jelonek, Iwona Chomiak: Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises	101
Sylwester Marek Kania: Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
Piotr Karwacki: Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise	119
Malgorzata Kołodziejczak: Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers	126
Marcin Komańda: The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
Elżbieta Kowalczyk: The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
Janusz Kraśniak: Organizational structure development of enterprises operating at international markets	151
Rafał Krupski: Environment turbulence in empirical research	160
Grzegorz Krzos: Virtual specificity of European projects management	170
Krystyna Leszczewska: Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland	177
Tomasz Malkus: Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing	185
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Restructuring of the state national forest management model	199
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
Katarzyna Piwowar-Sulej: Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
Alicja Smolbik-Jęczmień: A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
Janina Stankiewicz: Teams as an important element of the organization which contributes to its development	236
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
Anna Wójcik-Karpacz: Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
Joanna Żukowska: Creation of development potential of enterprises employees	264

Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

Sebastian Klisz

Leśnictwo Starzyno w Nadleśnictwie Wejherowo

EWOLUCJA I KIERUNKI RESTRUKTURYZACJI MODELU ZARZĄDZANIA PAŃSTWOWYMI ZASOBAMI LEŚNYMI O CHARAKTERZE NARODOWYM

Streszczenie: Restrukturyzacja modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym jest wynikiem zmian, jakie miały miejsce w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. W artykule wskazano na kierunki działań restrukturyzacyjnych modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym i ich zmiany. Na podstawie wyników analizy wybranych modeli zarządzania przedstawiono efekty działań restrukturyzacyjnych w Europie. Proces globalnych zmian modelu zarządzania zasobami leśnymi został zapoczątkowany dwadzieścia lat temu i w kilku państwach wciąż jest kontynuowany.

Słowa kluczowe: model, zarządzanie, zasoby leśne, zmiany (rozwój, wzrost).

1. Wstęp

Restrukturyzacja modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym jest wynikiem zmian, jakie miały miejsce w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Celem artykułu jest wskazanie na kierunki działań restrukturyzacyjnych modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym i związaną z tym procesem ich ewolucję. Owe działania opierają się na przełamywaniu dotychczasowych barier i związane są z rozwojem gospodarstw leśnych o charakterze narodowym, poprawą ich efektywności (wzrostu) jako ważnych ogniw gospodarki narodowej. Na podstawie wyników analizy wybranych modeli zarządzania przedstawiono efekty działań restrukturyzacyjnych w Europie, wskazując jednocześnie na wiele różnorodnych czynników (m.in. organizacyjnych, społeczno-kulturowych itp.) determinujących rozwój i wzrost przedsiębiorstw leśnych z punktu widzenia zmian w modelu zarządzania nimi. Proces globalnych zmian modelu zarządzania zasobami leśnymi został zapoczątkowany dwadzieścia lat temu i w kilku państwach wciąż jest kontynuowany. Ukierunkowany został – w nowych,

współczesnych warunkach – na kształtowanie potencjału rozwojowego gospodarstwa leśnego traktowanego jako przedsiębiorstwo.

2. Zmiany we współczesnym leśnictwie i ich kontekst

W okresie ostatnich kilkudziesięciu lat społeczność międzynarodowa, a także społeczności poszczególnych krajów uświadomiły sobie ogromne wartości wynikające z ciągle pomnażanej różnorodności dóbr nieprzemysłowych oraz użyteczności pochodzenia leśnego. Funkcje lasu zmieniały się w czasie w zależności od materialnego i kulturowego rozwoju społeczeństwa. Obecnie las staje się nie tylko źródłem surowca drzewnego, lecz także miejscem powstawania innych dóbr i użyteczności¹. Spełnia on zatem funkcje o charakterze materialnym i niematerialnym, produkcyjnym i pozaprodukcyjnym, gospodarczym i pozagospodarczym². Konkurencyjny charakter wielu funkcji pozaprodukcyjnych w stosunku do produkcyjnych powoduje wzrost poziomu ich realizacji, co generuje dodatkowe koszty w prowadzeniu gospodarstwa leśnego. W konsekwencji wprowadzenia wielofunkcyjnego zrównoważonego modelu gospodarstwa leśnego powstaje potrzeba poszukiwania źródeł pokrycia kosztów dostarczania społeczeństwu różnorodnych dóbr i świadczeń związanych z tym obszarem. Mimo zmieniających się celów realizowanych przez gospodarstwa leśne w ekonomicznej sferze ich działalności pozostaje wciąż niezmienny fakt, iż ponad 90% przychodów stanowią przychody ze sprzedaży drewna. Wzrost obciążenia funkcjami pozaprodukcyjnymi zasobów leśnych o charakterze narodowym rodzi finansowe i gospodarcze konsekwencje dla przedsiębiorstw zarządzających tymi zasobami.

Każdy element otoczenia powodujący ograniczenie pozyskania potrzebnych zasobów niezbędnych do realizacji zakładanych celów staje się siłą wywołującą zmianę. J. Stoner i C. Wankel wyróżnili siły zewnętrzne i wewnętrzne jako czynniki powodujące zmianę [Stoner, Wankel 1992, s. 305]. Autorzy zwracają uwagę na model Lewina jako „trój etapowy model zmian”. Model ten składa się z trzech faz: fazy rozmrożenia polegającej na doprowadzeniu do potrzeby zmiany, fazy zmiany polegającej na zastosowaniu nowych wartości postaw i zachowań, fazy zamrożenia mającej na celu utrwalenie wprowadzonych zmian. Autorzy zwracają uwagę na opór wobec zmian, wyróżniając trzy główne jego źródła: niepewność co do przyczyn

¹ Użyteczności to inaczej użytki leśne, czyli płody leśne i różne dobra materialne pozyskiwane z lasu i wykorzystywane do zaspokajania potrzeb człowieka [Mala encyklopedia leśna 1991, s. 557].

² Funkcje nadawane są lasom przez człowieka. Jest to ogół świadczeń dostarczanych przez las. W zależności od rodzaju podejścia do kwestii podziału tych funkcji w literaturze przedmiotu wyróżnia się funkcje gospodarcze (produkcja drewna i czerpanie zysku z lasu), funkcje pozaprodukcyjne (ochrona przyrody, znaczenie dla obronności, rekreacja, edukacja, kulturotwórcza rola lasu). Innym przykładem podziału funkcji lasu to produkcyjne (produkcja drewna i produktów nie drzewnych), pozaprodukcyjne (ochrona klimatu, bioróżnorodności, wód i gleb, rekreacja, edukacja, zdrowie i kultura) [Barzdajn i in. 1999, s. 13-16].

i rezultatów zmian, niechęć do rezygnacji z funkcjonujących przywilejów, świadomość niedoskonałości wprowadzanych zmian.

W książce *Zarządzanie organizacjami* autorzy, analizując kryteria klasyfikacyjne, wyróżniają następujące rodzaje zmian: dostosowanie, gdy wskutek niewielkich zmian doszło do spadku sprawności i efektywności w działaniu; doskonalenie, gdy następuje poprawa istniejącego stanu za pomocą cząstkowych zmian; przeprojektowanie występuje, gdy zachodzi konieczność zmian pod wpływem mocnych bodźców płynących z otoczenia; przeobrażenie to zmiana, która ma charakter kompleksowy. Autorzy w syntetycznym ujęciu przedstawiają klasyfikację zmian ze względu na cele (źródło zmian, zamierzone cele), treści (obszary i oryginalność zmian) i skutki (uzyskane efekty zmian) [Czermiński i in. 2001, s. 456]. Autorzy wyróżnili zmiany dobrowolne – powstające w organizacji oraz wymuszone – wyznaczone przez otoczenie. Ze względu na cel wyróżniono zmiany zachowawcze, które mają za zadanie utrzymanie dotychczasowego poziomu sprawności, i rozwojowe, które zapewnią wzrost poziomu sprawności. W ramach obszaru zmian zdefiniowano zmiany nakierowane na strukturę, technologię oraz ludzi. Biorąc pod uwagę nowatorstwo zmian, wyróżniono zmiany twórcze – wprowadzające nowatorskie rozwiązania o charakterze innowacyjnym oraz zmiany odtwórcze o charakterze adaptacyjnym. Uzyskane efekty zmian podzielono na pozytywne, negatywne i obojętne. Ta syntetyczna klasyfikacja zaprezentowana przez autorów jest pomocna przy identyfikacji zmian zachodzących w organizacji i pozwala na wielowymiarowe podejście do zarządzania zmianą jako zjawiska uzależnionego od wielu czynników – zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Ricky W. Griffin podkreśla, że w zarządzaniu zmianą należy mieć świadomość skali zmian, jakie mogą obejmować organizację oraz identyfikować współzależności między sferami, w których dokonują się te zmiany [Griffin 2006, s. 410]. Autor uważa, że w zarządzaniu zmianą skuteczniejszy jest model kompleksowy, obejmujący podejście wszechstronne. Polega on na przyjęciu systemowego podejścia do zmiany jako nieodzownego elementu działania organizacji. Na ten model składają się następujące działania: uznanie potrzeby zmian, ustalenie celów zmian, diagnoza istotnych zmiennych, wybór metod zmian, planowanie wprowadzenia zmian, realne wprowadzanie, ocena i kontynuacja. Ricky W. Griffin zwraca uwagę, iż do zmian należy pochodzić w sposób racjonalny i rozumieć, w jaki sposób powinno się postępować w procesie wprowadzania kolejnych zmian.

Jak wspomniano na wstępie, za zmiany odpowiedzialne są czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Istotny wpływ na kształt współczesnego leśnictwa mają czynniki zewnętrzne, które zostaną scharakteryzowane poniżej. We współczesnym modelu leśnictwa, zarządzającym zasobami leśnymi o charakterze narodowym, cele i zadania większości wyznacza państwo, tworząc prawo leśne oraz strategie narodowe. W debatach publicznych i rządowych ustalane są priorytety dla użytkowników zasobów leśnych wszystkich własności. W Europie prawodawstwo leśne w większości krajów podlegało zmianom, a w ślad za tym zmieniały się cele i zadania gospoda-

rowania zasobami leśnymi. Niewątpliwy wpływ na kierunek tych zmian wywarły działania organizacji międzynarodowych. Szczyt ONZ w Rio de Janeiro w 1992 r. zainicjował pojęcie trwałego rozwoju [Żylicz 2004, s. 197]. Zasada ta przeniknęła wszystkie sfery życia społecznego i na trwałe wpisała się do kanonów współczesnej gospodarki leśnej. Kolejny czynnik, który miał wpływ na gospodarkę leśną, to zmiana potrzeb społeczeństwa zurbanizowanego. Dla tego społeczeństwa las stał się kapitałem środowiskowym, a nie tylko ekonomicznym. Zmienia to całkowicie kierunek rozwoju leśnictwa, a widocznym wskaźnikiem tych zmian jest zwiększający się zakres ochrony obszarów leśnych [Bernadzki 2006, s. 453]. Współcześnie niewątpliwym propagatorem kierunku powszechnej ochrony tych obszarów są również organizacje ekologiczne. Pragną one wykluczyć gospodarczą funkcję pełnioną od wieków przez lasy, jednak przy takim podejściu istnieje zagrożenie trwałości tych zasobów. Powyższe czynniki mają charakter zmiany narzuconej, a cel, jaki założono (wielofunkcyjny model leśnictwa), ma cechy rozwojowe.

Cele, przed jakimi stają współcześnie gospodarstwa leśne, są pochodną funkcji, jakie pełnią zasoby leśne o charakterze narodowym. W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji tych funkcji. Generalnie podział te opiera się na trzech elementach: ekonomicznym, ochronnym, socjalnym (rys. 1).

EKONOMICZNE	OCHRONNE	SOCJALNE
<ul style="list-style-type: none"> • dostarczanie produktów drzewnych • dostarczanie produktów nie drzewnych • dostarczanie usług w oparciu o środowisko- twórcze funkcje lasu 	<ul style="list-style-type: none"> • ochrona gleb i wód • ochrona bioróżnorodności • ochrona zasobów genowych • ochrona krajobrazu • ochrona walorów kulturowych 	<ul style="list-style-type: none"> • turystyka i rekreacja • edukacja • tworzenie miejsc pracy (przeciwdziałanie bezrobociu, wspieranie rozwoju terenów wiejskich)

Rys. 1. Funkcje zasobów leśnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Barzdajn i in. 1999, s. 15].

3. Zmiany w ekonomicznej funkcji lasu

Do funkcji ekonomicznych zaliczono dostarczanie surowca drzewnego i produktów nie drzewnych oraz tworzenie miejsc pracy. Funkcje ochronne wiążą się z ochroną wód, gleby, bioróżnorodności, zasobów genowych oraz modyfikacją klimatu i wiązaniem dwutlenku węgla. Funkcje socjalne to turystyka, rekreacja, edukacja i kultura. Powyższe funkcje wytyczają cele, jakie realizuje gospodarstwo leśne. Celem wynikającym z ekonomicznej funkcji pełnionej przez las jest produkcja i sprzedaż produktów drzewnych i nie drzewnych. Realizacja tego celu wiąże się ściśle z działalnością gospodarczą, więc prowadzona jest w oparciu o zasady funkcjonowania

gospodarki wolnorynkowej. Istnieje tu jednak zastrzeżenie dotyczące produkcji, która musi w sposób racjonalny eksploatować zasoby leśne. Las bowiem ma podstawową cechę dobra odnawialnego, czyli może on być eksploatowany bez końca przy spełnieniu warunku zachowania trwałości i ciągłości jego użytkowania. Analiza realizacji tego celu pozwala na przybliżenie tej sfery działalności gospodarstwa leśnego. Produkcja i sprzedaż produktów drzewnych generuje do 90% przychodu z tytułu prowadzenia gospodarki leśnej. Chociaż w wyniku zachodzących zmian w otoczeniu wciąż zwiększa się rynek usług związanych ze środowiskotwórczymi funkcjami lasu, należy mieć świadomość, że drewno będzie nadal największym pożytkiem czerpanym z lasu. Według raportu FAO [Trade and Sustainable... 2003, s. 20]³ drewno podzielono na dwie kategorie: drewno okrągłe przemysłowe oraz drewno opałowe. W skali globalnego pozyskania 50% drewna stanowi drewno opałowe jest to proces zróżnicowany w zależności od regionu, np. w Afryce 89% produkcji drewna to drewno opałowe. Drewno opałowe pozyskiwane w Europie stanowi jedynie 6% ogólnej masy tego sortymentu na świecie [Gil 2006]. Europejski plan działania w zakresie użytkowania biomasy zakłada: zwiększenie udziału odnawialnych źródeł energii opartych na biomase pochodzącej z zasobów leśnych z 14% w 1997 do 21% w roku 2010, nowe możliwości w zakresie optymalnego wykorzystania biomasy z tych zasobów [Forest Products... 2006, s. 87]⁴. Daje to nowe możliwości w zakresie optymalnego wykorzystania biomasy z tych zasobów. Oprócz drewna opałowego jako biomasę można wykorzystywać drewno pni, gałęzie, korę, liście oraz odpady drzewne. To właśnie te ostatnie mają odegrać znaczącą rolę w dostarczaniu biomasy jako odnawialnego źródła energii. Pozyskanie drewna do celów energetycznych nie znajduje bowiem ekonomicznego i ekologicznego uzasadnienia, a odpady są źródłem jeszcze niedostatecznie wykorzystanym [Gaworska 2005]. Obecnie w Europie średnie zużycie drewna do celów opałowych wynosi 20% ogólnej masy pozyskanego drewna. Prognozy zakładają roczny wzrost zużycia na poziomie 0,8%. W świetle ostatnich badań, które potwierdziły, że biomasa jest drugim po wietrze potencjalnym źródłem energii odnawialnej, ranga drewna opałowego będzie rosła. Z analizy przeprowadzonej w raporcie FAO Analytic Study w latach 1961-2000 pozyskanie drewna okrągłego przemysłowego kształtowało się na poziomie 70% ogólnej masy drewna okrągłego dla strefy nietropikalnej oraz 9-18% dla strefy tropikalnej [Trade and Sustainable... 2003]. Największymi producentami drewna okrągłego do przerobu przemysłowego są Stany Zjednoczone, Europa i Kanada. Średnioroczny wzrost produkcji drewna okrągłego w badanym okresie wyniósł 1,12%. Ujemną wartość w tym względzie osiągnęły Japonia i Rosja, natomiast najwyższy wzrost

³ Trade and Sustainable Forest Management – Impact and Interactions jest opracowaniem analitycznym dotyczącym przemian zachodzących w gospodarce leśnej na świecie w latach 1960–2002, opublikowanym przez FAO w roku 2003.

⁴ Forest Products Annual Market Review 2005-2006 prezentuje przegląd europejskiego rynku produktów drzewnych opracowany przez UNECE (The United Nation Economic Commission for Europe).

odnotowała Ameryka Południowa. Dla Europy wartość ta wyniosła 0,94%. Kolejną kategorią produktów drzewnych wyodrębnionych w raporcie są produkty przeznaczone do dalszego przerobu. Należą do nich: tarcica, celuloza, papier i płyty drewnopochodne. Dane z badanego okresu pokazują cykliczny dynamizm w produkcji tarcicy, ale utrzymujący się na stałym poziomie. Wyraźny spadek w tym zakresie odnotowały jedynie Chiny, Japonia i Rosja. Pozostałe kategorie produktów podlegały stabilnemu wzrostowi w badanym okresie. Do ostatniej kategorii produktów zaliczono drewno wykorzystywane do produkcji mebli, domów oraz artykułów gospodarstwa domowego. W tej dziedzinie wiodąca jest produkcja mebli, a potentatem są Chiny, które w 2001 roku odnotowały wzrost produkcji na poziomie 24% [Trade and Sustainable... 2003]. Wynikał on głównie z popytu wewnętrznego. Wzrost produkcji w sektorze leśno-drewnym powiązany jest ściśle ze wzrostem konsumpcji zarówno na lokalnym, jak i globalnym poziomie. Z analizy FAO wynika, że w roku 2000 Stany Zjednoczone i Europa były głównym konsumentem drewna do przerobu przemysłowego i miały 55% udziału w rynku. Dane z analizowanego okresu świadczą, że roczny wzrost konsumpcji osiąga wartość 1,2%. Analizując sytuację globalnie, można stwierdzić, że w handlu występuje trend do eksportu drewna okrągłego. Znakomita większość produkcji zaspokaja rynek lokalny, wyjątek stanowią Stany Zjednoczone i Europa, która eksportuje i importuje drewno. Globalnie wartość handlu produktami drzewnymi w większości pozostanie na rynku wewnętrznym, a eksport nie będzie odgrywał znaczącej roli w strategii sprzedaży.

Las to także źródło produktów nie drzewnych. Wartość produkcji w tej sferze wyniosła w 2005 roku 7% wartości pozyskanego drewna. W Europie w wybranych krajach wynosiła nawet 25% całkowitej wartości produkcji leśnej. Globalna wartość handlu produktami nie drzewnymi wzrosła o 150% w latach 1992-2002. Według raportu MCEPFE [State of Europe's... 2003, s. 3] europejski rynek produktów nie drzewnych kształtuje się następująco: dziczyzna 30%, drzewka świąteczne 24%, grzyby 12%, korek 11%, jagody 9%, orzechy 7%, stroisz 3%, miód 3%, zioła 1%. Ze względu na to, że większość z tych produktów jest zbierana na użytek domowy, dane dotyczące tej sfery działalności są niepełne. Znakomita większość tych produktów funkcjonuje na rynku lokalnym. Nieliczne zaznaczają swą obecność w eksporcie. Trudno jest więc uzyskać dane dotyczące wielkości pozyskiwanego surowca. Również w kontekście przychodów z gospodarki leśnej produkty nie drzewne nie stanowią znacznego udziału. Jednak w leśnictwie wielofunkcyjnym racjonalne użytkowanie leśnych surowców nie drzewnych winno być trwałym składnikiem zrównoważonej gospodarki leśnej [Staniszewski 2001]. Ostatnim celem, wynikającym z funkcji ekonomicznej, realizowanym przez gospodarstwo leśne jest budowa rynku usług świadczonych w oparciu o środowiskotwórcze funkcje lasu. Według klasyfikacji zawartej w przytaczanym już wcześniej raporcie FAO do tej kategorii zalicza się: bioróżnorodność, ochronę wód i gleby, sekwestrację dwutlenku węgla, ochronę krajobrazu i turystykę (rys. 2).



Rys. 2. Kategorie rynku produktów i usług świadczonych w oparciu o środowiskotwórcze funkcje lasu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Trade and Sustainable... 2003].

Rynek ten rozwija się od niedawna, a przeszkody, jakie napotyka, wynikają głównie z faktu, iż produkty na nim oferowane nie mają cech produktów rynkowych. Dzieje się tak z kilku powodów. Można do nich zaliczyć: niejasno zdefiniowane prawa własności, stopień wykluczenia i niekonkurencyjności, lokalizację rynku, wartość i znaczenie usług, koszty wymiany oraz ryzyka i niepewności. Dlatego też stopień rozwoju rynków poszczególnych usług jest zróżnicowany. Ochrona bioróżnorodności to produkt, który rozwinął się dzięki selekcji i genetyce. Wcześniej obejmował tylko ochronę konserwatorską finansowaną przez budżet państwa. Wymiana na tym rynku jest utrudniona ze względu na jego rozproszenie oraz niedostateczną możliwość oszacowania zarówno strony popytu, jak i podaży. Ochrona wód i gleby jest najdłuższym funkcjonującym rynkiem, na którym dokonuje się wyceny produktu, a strony uczestniczące w wymianie są do niej gotowe (przykładem mogą tu być drzewostany na stokach górskich, które stanowią ochronę przeciwlawinową, dopłaty środowiskowe do produkcji leśnej). Ochrona krajobrazu to produkt nowym i do jej urynkowania niezbędna będzie interwencja państwa w zakresie wdrożenia instrumentów finansowych do realizacji tej sfery działalności. Doskonale natomiast rozwija się rynek turystyki i rekreacji. Ekoturystyka to turystyka związana z naturą, nabierająca coraz większego znaczenia jako nowe źródło dochodów nie tylko dla gospodarstwa leśnego, ale również dla regionu. Wymienić tu można takie aktywności, jak: obserwowanie zwierząt, łowiectwo, wędkarstwo, wędrowki piesze. Parki narodowe w Stanach Zjednoczonych odwiedza rocznie 275 milionów osób, co daje dochód w wysokości 14 miliardów dolarów rocznie i zatrudnienie 300 tysiącom osób [Gil 2006]. Urynkowanie produktu, jakim jest magazynowanie dwutlenku wę-

gła, miało swój początek w Kioto. To właśnie protokół z Kioto ustalił cele i zasady emisji gazów cieplarnianych oraz wiązania węgla w ekosystemach lądowych, którymi są lasy. Pozwala to na traktowanie zwiększania powierzchni leśnej jako sposobu realizacji celów porozumień o zmniejszeniu emisji gazów cieplarnianych. Dla gospodarki leśnej ważne są dwa artykuły tego protokołu. Pierwszy dotyczy sekwestracji netto, czyli bilansu powierzchni wylesionej do zalesionej. Drugi umożliwia prowadzenie działań, które powstrzymają uwalnianie związanego dwutlenku węgla przez wydłużenie wieku rębności. Obecnie w Europie trwają prace legislacyjne nad włączeniem jednostek pochodzących z projektów leśnych do europejskiego rynku handlu emisjami. Będzie to korzystne rozwiązanie zarówno dla przemysłu, który zyska dodatkowy czas na wdrożenie czystych technologii, jak i dla gospodarstwa leśnego, które w zamian za zwiększoną sekwestrację i retencjonowanie dwutlenku węgla, zyskałoby dodatkowe źródło finansowania [Drabarczyk 2006]. Zmiany, jakie zaszły w sferze realizacji celu ekonomicznego w zakresie budowy rynku usług świadczonych w oparciu o pozaprodukcyjne funkcje lasu, mają charakter innowacyjny, a afekt tych zmian jest jak najbardziej pozytywny. Obecnie wiele ośrodków nauk leśnych pracuje nad możliwościami urynkwienia dóbr o charakterze publicznym, co pozwoli dostawcom tych dóbr na otrzymanie rekompensat.

4. Zmiany w ochronnej funkcji lasu

Kolejnym celem gospodarki leśnej wynikającej z funkcji pełnionych przez las jest powszechna **ochrona**. Niewątpliwym wpływem na ukształtowanie tego celu mają międzynarodowe debaty na temat trwałego i zrównoważonego rozwoju oraz oczekiwania związane z polityką rozwoju regionu. Nie bez znaczenia pozostaje wpływ zmian klimatu i możliwości przeciwdziałania im. Do tego należy wziąć pod uwagę potrzebę ochrony wód i gleb oraz zapobieganie klęskom żywiołowym. Cel ochronny realizowany jest poprzez zachowanie i ochronę gleb oraz wód powierzchniowych i głębinowych, bioróżnorodności biologicznej, leśnych zasobów genowych, walorów krajobrazowych i kulturowych obszarów leśnych. Współczesne tendencje rozwojowe leśnictwa prowadzą do wzrostu znaczenia środowiskotwórczych funkcji lasu – w szczególności związanych z ochroną i kształtowaniem zasobów leśnych. Obecne działania na arenie międzynarodowej stawiają nowe cele przed gospodarstwem leśnym. Prowadzić to będzie w konsekwencji do ekologizacji leśnictwa. Kierunek ten wynika wprost z gwałtownego wzrostu potrzeb społeczeństwa na ochronne i rekreacyjne funkcje pełnione przez las. Dlatego też zmiana dotychczasowych celów gospodarstwa leśnego polega na wzroście zapotrzebowania na korzystne oddziaływanie zasobów leśnych na gospodarkę wodną, jakość powietrza atmosferycznego, przeciwdziałanie erozji gleby, a także sprzyjanie ochronie świata roślinnego i zwierzęcego. Zapotrzebowanie na realizację celu ochronnego będzie nabierało dalszego znaczenia, a być może w efekcie końcowym przewyższy znaczenie dochodu materialowego z gospodarki leśnej.

Ze względu na dynamiczny rozwój celu ochronnego warto przyjrzeć się bliżej, jak on jest realizowany. Cel ochrony gleb i wód jest realizowany dzięki zachowaniu trwałości lasu na wydmach i klifach w strefie nadmorskiej, jarach i wąwozach, nizinach oraz zboczach górskich i w górach. W tym układzie las chroni glebę przed erozją i przeciwdziała jej degradacji. Las ma olbrzymie znaczenie dla bilansu wodnego, mianowicie z jednej strony przez pobór i transpirację, z drugiej zaś przez retencyjne zdolności względem wód opadowych. W Europie 11,7% powierzchni, tj. 126,6 miliona hektarów, lasu realizuje cele ochronne [State of Europe's... 2003, s. 40]⁵. Ograniczenie pozyskania drewna na tych terenach zasadniczo wpływa na dochód osiągnięty z gospodarstwa leśnego. Taki stan rzeczy wymusza na rządach krajów wypłaty rekompensat z tytułu realizacji celu ochronnego w zamian za utracone korzyści z tytułu wyłączenia z użytkowania.

Następnym celem gospodarki leśnej wynikającym z funkcji ochronnej jest ochrona bioróżnorodności. Pierwotnie bowiem lasy strefy umiarkowanej były urozmaicone pod względem składu gatunkowego i budowy pionowej. Biologicznie odporne reagowały w sposób ciągły na drodze naturalnego odnowienia. Rabunkowa gospodarka człowieka, oparta na zrębach zupełnych i sztucznym wprowadzaniu gatunków drzew najbardziej rentownych, doprowadziła do wielkich monokultur. Wyprodukowane w ten sposób sztuczne zbiorowiska leśne są podatne na działanie czynników biotycznych i abiotycznych. Nieodzowna staje się przebudowa drzewostanów iglastych na mieszane. Większość lasów Europy, bo 70%, klasyfikuje się jako lasy półnaturalne. Według definicji FAO są to lasy, w których dynamika zbiorowiska kształtowana jest przez człowieka, a gatunki tam rosące wykazują cechy zbiorowisk naturalnych. Do lasów o szczególnej wartości przyrodniczej zalicza się lasy naturalne. Nie uległy one wpływowi gospodarki człowieka. W skali Europy to 27% ogólnej powierzchni lasów, z których większość znajduje się na terenie Rosji, Szwecji, Norwegii i Finlandii. Z reguły lasy te znajdują się na terenach trudno dostępnych oraz niezamieszkałych ze względu na panujący tam zbyt surowy klimat. W pozostałych krajach Europy procent lasów naturalnych nie przekracza jedności. Jak już wspomniano, pierwotne lasy charakteryzowały się złożonością gatunków, jednak w wyniku niszczycielskiej działalności człowieka powstały monokultury iglaste. W Europie 42% powierzchni to lasy iglaste zlokalizowane w Skandynawii i Europie Środkowej. Należy jednak zaznaczyć, że w przypadku Skandynawii lasy te mają pochodzenie naturalne, natomiast w Europie Środkowej są wynikiem działalności człowieka. W Europie 18% lasów to lasy liściaste, natomiast 40% to lasy mieszane – liściasto-iglaste. Obecny trendem w gospodarce leśnej jest zwiększanie udziału lasów liściastych i mieszanych w ogólnej powierzchni leśnej Europy. Jest to tendencja zgodna z trendem zwiększania bioróżnorodności. Istotnym wskaź-

⁵ Dane pochodzą z materiałów konferencyjnych 4th Ministerial Conference on the Protection of Forest in Europe w Wiedniu w 2003 r. pod nazwą State of Europe's Forests 2003.

nikiem realizacji tego celu jest wykorzystywanie odnowienia naturalnego jako stabilizatora stosunków panujących w ekosystemie.

Kolejnym celem ochrony realizowanym przez gospodarstwo leśne jest ochrona zasobów genowych. Selekcja gatunków oraz zapewnienie bazy nasiennej na przyszłość staje się strategicznym celem gospodarstwa leśnego. Prognozowane globalne zmiany klimatu i zwiększone w związku z tym zagrożenia stanowią istotny impuls do ochrony zasobów leśnych. Działania podejmowane w tej dziedzinie to zachowanie leśnych zasobów genowych potrzebnych do: zapewnienia ciągłości podstawowych procesów ekologicznych, trwałości utrzymania lasu, restytucji lasów na siedliskach zdegradowanych, zachowania różnorodności genetycznej dla przyszłych pokoleń, zabezpieczenia bazy nasiennej, umożliwiającej stałą dostawę nasion, a także selekcja drzew leśnych w celu poprawy cech jakościowych i ilościowych drzewostanów (selekcja populacyjna), ulepszenia cech hodowlanych drzew (selekcja indywidualna) [Matras 2005, s. 3]⁶.

Las jest bardzo ważnym elementem krajobrazu oraz stanowi niezwykle istotny czynnik kształtujący ten krajobraz. Nasilająca się w ostatnich stuleciach działalność człowieka doprowadziła do redukcji powierzchni lasów, a w efekcie spowodowała zasadnicze zmiany w krajobrazie. Dotyczy to głównie terenów gęsto zaludnionych, o klimacie umiarkowanym, o sprzyjających warunkach do dynamicznego rozwoju populacji ludzkiej. Ochronę walorów krajobrazowych zapoczątkował rozwój turystyki w połowie ubiegłego wieku. Od roku 1950 rozwój tego rynku postępował w tempie 7% rocznie. Obecnie jest to potężny rynek, którego potrzeby wymusiły zachowanie cennych elementów naszego globu. Europa i Stany Zjednoczone są prekursorami w tworzeniu narzędzi służących ochronie cennych elementów krajobrazu. W Europie powstał system dopłat zachęcających do pozostawienia tradycyjnych i kulturowych elementów krajobrazu. Właściciele terenów objętych ochroną otrzymują rekompensatę za pozostawienie w stanie niezmienionym chronionego krajobrazu. Inną formą ochrony krajobrazu jest ochrona konserwatorska. Tereny chronione stanowią 9,5% powierzchni wszystkich krajów. Chronione tereny leśne obejmują natomiast 12,3% całkowitej powierzchni na świecie [Trade and Sustainable... 2003, s. 132]. Po roku 2003, po zatwierdzeniu przez kraje międzynarodowego porozumienia o ochronie krajobrazu, wzrosła rola lasów w jego ochronie. Większość organizacji zajmujących się zarządzaniem zasobami leśnymi włączyło ochronę krajobrazu do zadań związanych z ochroną zasobów leśnych. W Europie 15% powierzchni leśnej objęto ochroną walorów krajobrazowych.

Lasy są także dużym rezerwuarem walorów kulturowych. Z lasem związane są legendy i opowieści o niezwykłych ludziach i miejscach, w których żyli. Las to miejsce natchnienia dla wielu romantycznych poetów. Jest to również miejsce historycznych wydarzeń, które celebrytuje się, by zachować pamięć o nich. Bardzo czę-

⁶ Autor w swoim opracowaniu przedstawia założenia do Programu ochrony leśnych zasobów genowych i hodowli drzew leśnych w Polsce na lata 2011-2035.

sto były to miejsca kultu religijnego czy cmentarze. Wiele wydarzeń uwieczniono niezwykłymi pomnikami w postaci drzew czy uroczysk. Wiele krajów wprowadziło regulacje prawne dotyczące ochrony tych miejsc bądź wdraża programy obejmujące szczególną dbałością opiekę nad dziedzictwem kulturowym. Uczestnikami tego typu programów stają się mimowolnie gospodarstwa leśne jako zarządcy powierzonych im lasów [European Forests... 2005, s. 122]. W sferze realizacji celu ochronnego na uwagę zasługują zmiany o charakterze innowacyjnym i rozwojowym, dotyczące ochrony bioróżnorodności. Jest to zmiana znacząca dla przyszłości gospodarstwa leśnego.

5. Zmiany w społecznej funkcji lasu

Ostatnią grupą celów realizowanych przez gospodarstwo leśne są cele wynikające ze **społecznej** funkcji realizowanej przez las. Cele społeczne realizowane przez gospodarstwo leśne zależą w znakomitej większości od strategii leśnej przyjętej przez dany kraj. Bez względu jednak na różnice pomiędzy stanowionym prawem w poszczególnych krajach w przeważającej większości celem jest udostępnianie posiadanych zasobów na potrzeby turystyki i rekreacji. Do pozostałych można zaliczyć: przeciwdziałanie bezrobociu, wspieranie rozwoju terenów wiejskich, edukację leśną społeczeństwa. Jednak wiodącym celem pozostaje rozwój turystyki i rekreacji na terenach leśnych.

We współczesnym świecie rekreacja stała się ważnym celem w gospodarowaniu zasobami leśnymi. W krajach rozwiniętych społeczeństwa korzystają z rekreacji, a dostarczanie tego typu usług staje się kluczowym elementem polityki rządów – obok edukacji czy zdrowia. Las stał się ważnym elementem infrastruktury rekreacyjnej nie tylko dla ludności obszarów wiejskich, ale także dla mieszkańców aglomeracji miejskich. W tym obszarze potrzeby zmieniają się dynamicznie. W latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku podstawowym sposobem wypoczynku była rekreacja pasywna w postaci pikników, pól namiotowych. W momencie powstania szlaków turystycznych użytkownicy pozostawili swoje samochody na parkingach i zaczęli odkrywać dziką przyrodę. Tak narodziła się turystyka outdoorowa [Recreation Policy... 2005, s. 4]⁷. Społeczeństwo stało się bardziej świadome oddziaływania lasu na kształtowanie potrzeb z nim związanych. Dzisiejszy turysta ma większą dostępność do specjalistycznego sprzętu. Rozbudza to nowe potrzeby związane z udostępnianiem w lasach szlaków pieszych, rowerowych czy motorowych, a także dróg leśnych dla ruchu kołowego. Celem społecznym staje się udostępnienie lasu na potrzeby turystyki i rekreacji na zasadach odpowiadających potrzebom społeczeństwa, a jednocześnie ochrona zasobów leśnych przed ich degradacją.

⁷ Coillte to organizacja zarządzająca państwowymi zasobami leśnymi w Irlandii. Przytoczony dokument określa strategię działania w zakresie rozwoju turystyki i rekreacji na terenie lasów państwowych.

W Europie tereny wiejskie zajmują 80% powierzchni kontynentu. Mimo zmian w polityce rolnej poszczególnych państw, leśnictwo jest nadal miejscem pracy dla znacznej liczby ludności zamieszkującej te tereny. W Wielkiej Brytanii rząd w ramach strategii leśnej tworzy programy, które mają na celu podniesienie rangi gospodarstwa leśnego w rozwoju terenów wiejskich. Zwraca się tam uwagę na znaczenie obszarów leśnych dla rozwoju wsi [England Forestry Strategy... 2000, s. 10]. W porównaniu z przeciętnym rozwojem, regiony wiejskie dotyka wiele problemów, które nie znalazły należytego rozwiązania. Obszary wiejskie charakteryzują się niższymi dochodami oraz większą zależnością od sektora przetwórczego. To właśnie gospodarstwo leśne ma zapobiegać spadkowi aktywności gospodarczej regionu. Może się to odbywać przez utrzymanie poziomu zatrudnienia, zapewnienie dochodów społeczności i samorządom lokalnym, utrzymanie właściwych dla regionu typów krajobrazu. Gospodarstwo leśne generuje zatrudnienie nie tylko w sektorze leśnym, ale także poza nim, np. w branży turystycznej. To bezpośrednio wpływa na aktywizację działalności innej niż rolnicza. W krajach o niskim stopniu zamożności las staje się podstawowym źródłem utrzymania dla ludności obszarów wiejskich. W takiej sytuacji następuje udostępnienie zasobów leśnych w celu zbioru owoców runa leśnego bądź umożliwienie pozyskiwania drewna na opał. W krajach rozwiniętych zaspokajanie potrzeb bytowych społeczności lokalnych przez gospodarstwo leśne nie ma już miejsca. Tu pojawiają się potrzeby związane ze zdrowym stylem życia oraz bliskością obcowania z naturą. W takiej sytuacji gospodarstwo leśne będzie dostarczać dóbr o charakterze publicznym, takich jak udostępnianie i ochrona zasobów leśnych.

Współczesne społeczeństwo jest uniezależnione od lasu jako miejsca schronienia czy źródła pożywienia. Społeczności lokalne zamieszkujące tereny wiejskie stały się niezależne ekonomicznie od zasobów leśnych. Zmiany te doprowadziły do oddalenia się człowieka od lasu i od zmian w nim zachodzących. Urbanizacja spowodowała również rozluźnienie więzów pokolenia młodych ludzi z lasem. Należy tu również pamiętać o zmianach w sposobie gospodarowania zasobami leśnymi, które to miały miejsce w ostatniej dekadzie minionego wieku. Zrezygnowano z gospodarstwa leśnego zorientowanego surowcowo na rzecz wielofunkcyjnego leśnictwa, gdzie równoważy się funkcje ekonomiczne, ochronne i społeczne zasobów leśnych. Nałożenie się tych przemian wymusiło potrzebę edukacji społeczeństwa w zakresie zrównoważonej gospodarki leśnej. Leśnicy, aby móc w pełni realizować nowe cele, muszą dostarczać społeczeństwu wiedzy w tym zakresie. Dlatego też w większości krajów prowadzi się edukację wśród młodzieży, aby zapoznać ją z zasadami racjonalnego gospodarowania zasobami leśnymi. Następnym celem jest spełnienie roli mediatora pomiędzy różnymi grupami interesu, przemysłem drzewnym czy organizacjami ekologicznymi. Prowadzić to powinno do nawiązania stałego dialogu w celu wspólnego wypracowywania metod działania zmierzających do zaspokojenia potrzeb jak największej rzeszy społeczeństwa [Heino, Karvonon 2003]. W tej sferze realizacji celu społecznego na uwagę zasługują zmiany dotyczące takich działań, jak edukacja

ekologiczna społeczeństwa, przeciwdziałanie bezrobociu, wspieranie rozwoju obszarów wiejskich. Są to niewątpliwie zmiany o charakterze innowacyjnym i rozwojowym i dotyczą one przeobrażenia w strukturze, technologii i zasobach ludzkich gospodarstwa leśnego.

6. Zakończenie

Według syntetycznego schematu klasyfikacji zmian, zaprezentowanego przez A. Czermińskiego i zespół, źródłem zmian dla gospodarstwa leśnego są w przeważającej mierze siły zewnętrzne wynikające z regulacji prawnych dotyczących leśnictwa w danym kraju oraz postanowień i konwencji międzynarodowych w zakresie leśnictwa. Dzięki nim pod koniec ubiegłego wieku doszło do zmiany surowcowego modelu leśnictwa opartego na produkcji drewna na model wielofunkcyjny, który opiera się na realizacji trzech funkcji, jakie pełnią zasoby leśne: tj. funkcji ekonomicznej, ochronnej i społecznej. Zmiana modelu leśnictwa dokonała się we wszystkich obszarach, w obszarze struktury, technologii, zasobach ludzkich. W wielu krajach dokonano zmiany modelu zarządzania zasobami leśnymi, polegającej na komercjalizacji sfer działalności i rozdzieleniu funkcji zarządzania i administrowania. W ramach technologii powstały nowe metody działania realizujące nowe cele związane z edukacją ekologiczną społeczeństwa, rozwojem obszarów wiejskich czy przeciwdziałaniem bezrobociu. Wszystkie te działania spowodowały zmiany w poziomie kwalifikacji oraz w relacjach między ludźmi. Współczesne leśnictwo musi dysponować wysoko wykwalifikowaną kadrą inżynierską, która stanowi platformę dialogu ze wszystkimi grupami interesu skupionymi wokół zasobów leśnych. Rozpatrując cele, jakie realizuje współczesne gospodarstwo leśne, można stwierdzić, że zmiany, jakie doprowadziły do tego stanu rzeczy, miały charakter wymuszony, ponieważ powstały pod wpływem sił zewnętrznych. Zmiana modelu surowcowego na wielofunkcyjny ma charakter rozwojowy i twórczy dla gospodarstwa leśnego. W kontekście uzyskanego efektu zmiany zdecydowanie można stwierdzić, że jest to zmiana pozytywna zarówno dla gospodarstwa leśnego, jak i zasobów leśnych. Zgodnie z modelem Lewina obecnie gospodarstwo leśne jest na etapie zamrażania, czyli stabilizowania wszystkich dokonanych procesów zmian. Jednak należy podkreślić, iż zauważa się także realizację modelu kompleksowego, w którym wciąż monitoruje się dynamikę otoczenia w kontekście mogących się pojawić nowych sił niosących zmianę.

Literatura

- Barzdajn W. i in., *Leśnictwo proekologiczne*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Poznaniu, Poznań 1999.
- Bernadzki E., *Lasy i leśnictwo krajów Unii Europejskiej*, Centrum Informacji Lasów Państwowych, Warszawa 2006.
- Czermański A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001.
- Drabarczyk J., *Leśnictwo w światowych mechanizmach łagodzenia zmian klimatycznych*, Centrum Informacyjne Lasów Państwowych, „Głos Lasu” 2006, 5.
- England Forest Strategy, Forestry Commission 2000.
- European Forest Sector Outlook Study, Main Report, FAO 2005, www.fao.org/forestry/site/outlook/en/ (20.10.2006).
- Forest Product Annual Market Review 2005-2006, UNECE, FAO, UN, New York – Geneva 2006.
- Gaworska M., *Sposób na biomase*, Centrum Informacyjne Lasów Państwowych, „Głos Lasu” 2005, 12.
- Gil W., *Lasy na świecie*, „Echa Leśne”, luty 2006.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Heino J., Karvonen J., *Forest – An Integrated Part of Finish Life*, Unasylva No. 213, Perceptions of forest, Roma 2003, www.fao.org/forestry/site/unasylva/en (10.03.2007)
- Mala encyklopedia leśna*, PWN, Warszawa 1991.
- Matras J., *Program testowania potomstwa drzewostanów nasiennych, drzew doborowych, plantacji nasiennych i plantacyjnych upraw nasiennych w LP*, Biblioteczka Leśniczego, z. 218, Wydawnictwo Świat, Warszawa 2005.
- Recreation Policy – Healthy Forest, Healthy Nation 2005, Coillte, 2005, www.coillte.ie/about_coillte/publications/other_publications/other_publications/recreation_policy_helthy_forest_helthy_nation_2005/ (30.09.2007).
- Staniszewski P., *Aktualne problemy użytkowania leśnych surowców niedrzewnych w Europie*, Polskie Towarzystwo Leśne, „Sylwan” 2001, nr 7.
- State of Europe's Forest 2003, The MCPFE Report on Sustainable Forest Management in Europe, Vienna 2003.
- Stoner J.A.F., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Trade and Sustainable Forest Management-Impacts and Interactions, Analytic Study, FAO 2003, www.fao/docrep/007/ae017e/ae017e.HTM (10.03.2007).
- Żylicz T., *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*, PWE, Warszawa 2004.

RESTRUCTURING OF THE STATE NATIONAL FOREST MANAGEMENT MODEL

Summary: Restructuring of the state national forest management model is the result of changes which took place in exterior and interior environment. This article points out the results and actions restructuring the directions of the state forest management model. Based on the analysis of the state national forest management in different European countries, the effects of restructuring action in chosen countries are shown. This process of the global changes at forestry management model began twenty years ago and in several countries has been continued.

Keywords: model, management, forestry sector, changes (development, growth).