

STRUKTURA ORGANIZACYJNA PGL LP NA TLE ROZWIĄZAŃ INNYCH ZARZĄDCÓW LASÓW PAŃSTWOWYCH

Konrad Skwarek¹, Piotr Szczypa²✉

¹Katedra Ekonomiki Leśnictwa, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu
ul. Wojska Polskiego 71C, 60-625 Poznań

²Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych, Politechnika Warszawska, filia w Płocku
ul. Łukasiewicza 17, 09-400 Płock

ABSTRAKT

Struktura organizacyjna odgrywa istotną rolę w kształtowaniu pożądanego funkcjonowania przedsiębiorstwa. W artykule przedstawiono identyfikację struktur organizacyjnych zarządców lasów publicznych w wybranych państwach europejskich. Oceniono również strukturę organizacyjną PGL LP w świetle rozwiązań jednostek zagranicznych. Wyniki badań wskazały możliwe kierunki rozwoju struktury organizacyjnej PGL LP w kontekście potencjalnego nadania tej jednostce osobowości prawnej i struktury korporacyjnej. Zaproponowano zwiększenie roli regionalnych dyrekcji lasów państwowych jako niemalże samodzielnych dywizji, nadzorowanych przez jednostkę centralną – Dyrekcję Generalną LP.

Słowa kluczowe: struktura organizacyjna, lasy państwowe, zarządzanie w leśnictwie, leśnictwo europejskie

WSTĘP

Lasy państwowe zarządzane są w różnych krajach przez podmioty, które charakteryzują się specyficzną formą, strukturą organizacyjną, zasadami działania, funkcjonując w określonych wymaganiach legislacyjnych. Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe (PGL LP) jest największym zarządcą lasów w Polsce, odpowiadając za 77% ogólnej ich powierzchni (Rocznik Statystyczny Leśnictwa, 2022). Biorąc pod uwagę strukturę organizacyjną tej jednostki, można wyróżnić, zgodnie z ustawą o lasach z dnia 28.09.1991 r., która determinuje ten układ, poziomy organizacji: Dyrekcja Generalna LP, dyrekcje regionalne LP, nadleśnictwa oraz inne jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej.

Według słownika PWN strukturą możemy określić rozmieszczenie elementów składowych oraz zespół

relacji między nimi, charakterystyczny dla danego układu jako całości (Struktura, b.d.). W literaturze funkcjonuje wiele definicji struktury organizacyjnej. Jest ona opisywana jako zestaw elementów konstrukcyjnych, które mogą być użyte do ukształtowania organizacji (Griffin, 2005), całość funkcji i relacji określających w sposób sformalizowany misję, jaką każda komórka organizacyjna powinna wypełniać, oraz zasady współpracy między poszczególnymi częściami organizacji (Strategor, 2001). Z kolei Mintzberg (1972) określił ją jako sumę sposobów na podzielenie pracy na odrębne zadania, a następnie ich koordynowanie. Problematykę definiowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstw poruszył również Piotrowicz (2004), wyodrębniając istotne cechy charakteryzujące strukturę organizacji – oparcie jej na elementach określonej

✉ piotr.szczypa@pw.edu.pl, <https://orcid.org/0000-0002-3981-8147>

całości i ich układzie, a także relacje pomiędzy tymi elementami. Zauważył również, że struktura organizacyjna spełnia wiele istotnych funkcji niezbędnych do właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Rolą struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest określenie ładu panującego w danej jednostce i realizacja wyznaczonych celów (Lemańska-Majdzik, 2012). Znaczenie struktury w organizacji ma bardzo duży wpływ na szybkość i przebieg realizowanych w niej procesów (Swół, 2012), podejmowanie decyzji, politykę kadrową oraz rozwiązywanie konfliktów między jednostkami (Ahmady i in., 2016), wprowadzanie innowacji, komunikację (Kowrygo i in., 2017).

Tematem klasyfikacji struktur organizacyjnych zajmowało się wielu autorów. Według Zakrzewskiej-Bielawskiej (2012), próby klasyfikacji, nazywania oraz dzielenia na typy są uproszczeniem i odzwierciedlają skomplikowanie i złożoność procesów występujących w organizacji. Różne modele, formy i charakterystyki struktur organizacyjnych opisali Janicki i Słupska (2017), rozpatrując czynniki determinujące tworzenie się struktur w organizacjach. Krupski (2004) wyróżnił struktury płaskie i wysmukłe – w zależności od śpiętrzenia i rozpiętości kierowania, liniowe, funkcjonalne, sztabowe oraz techniczne – w zależności od dominującej więzi organizacyjnej, funkcjonalne, obiektowe, przestrzenne/regionalne – rozróżniane na podstawie dominujących kryteriów wyodrębnienia elementarnych układów organizacyjnych, jedno- lub wielowymiarowe – w zależności od dominacji jednego lub powstania z więcej niż jednego kryteriów.

Struktura organizacyjna PGL LP zmieniała się w czasie. Broda (1988) opisał zasady funkcjonowania i struktury „administracji leśnej” w Polsce przedrozbiorowej, w dwudziestoleciu międzywojennym oraz w PRL. Podgórski (1965) zwracał uwagę, że jednym z największych problemów zakłócających rozwój LP jest brak odpowiednich kwalifikacji służby terenowej, która w tamtym czasie liczyła niespełna 21 tysięcy osób. Również Skura (1976) stawiał ówczesnie istniejącą strukturę organizacyjną jako czynnik hamujący rozwój gospodarki leśnej. Restrukturyzacja PGL LP na początku lat 90. ubiegłego wieku skutkowałą wprowadzeniem obecnie obowiązującej struktury organizacyjnej PGL LP. Obecnie obserwuje się sygnały wysyłane przez autorów mówiących o potrzebie dostosowania struktury organizacyjnej PGL LP do

wymagań i wyzwań, które stoją przed leśnictwem w XXI wieku. Propozycje na temat redukcji liczby dyrekcji regionalnych LP, w ramach optymalizacji tej jednostki, zaproponował Szyndler (2007). Wątpliwości do powyższych postulatów wyraził Klocek (2008). Optymalizację w zakresie liczby pracowników administracji leśnej badali Kwiecień i Kocel (2012). Adamowicz i Szramka (2017) stwierdzili, że aktualna forma organizacyjno-prawna PGL LP hamuje rozwój tej jednostki i jest powodem ataków różnych grup społecznych, podważających sens jej istnienia oraz zakres i jakość wykonywanych zadań, a także świadczonych usług. Z uwagi na zmieniające się uwarunkowania społeczno-ekonomiczne w rozważaniach na temat odpowiedniej, dostosowanej do bieżących wyzwań struktury organizacyjnej PGL LP warto wziąć pod uwagę porównanie przyjętych schematów, określenie różnic i podobieństw, przy jednoczesnym uwzględnieniu specyficznych cech funkcjonowania organizacji w danych państwach.

Opracowanie ma na celu identyfikację struktur organizacyjnych jednostek zarządzających lasami publicznymi na świecie; ocenę struktury organizacyjnej PGL LP w świetle rozwiązań jednostek zagranicznych; wskazanie kierunków doskonalenia struktury organizacyjnej PGL LP. Przyjęto założenie, że struktura organizacyjna wpływa na szeroko rozumiany styl zarządzania, w tym poziom zatrudnienia.

MATERIAŁ I METODY

Zastosowano badania jakościowe (analiza stron internetowych podmiotów zarządzających lasami w wybranych krajach; strona Eurostatu) oraz metodę sondażu diagnostycznego, narzędzie badawcze – kwestionariusz wywiadu przeprowadzonego drogą elektroniczną. Dobór próby był celowy – w pierwszej kolejności wyznaczono do badań tylko te kraje, w których gospodarka leśna jest prowadzona przez jednostki państwowe, bez ograniczenia kontynentalnego – w ten sposób wyselekcjonowano wstępnie 32 kraje. W kolejnym etapie oceniono możliwości pozyskania kluczowych informacji do badań ze stron internetowych danych podmiotów prowadzących gospodarkę leśną w wytypowanych krajach. Równolegle skierowano drogą mailową kwestionariusz z pytaniami, celem zweryfikowania aktualności informacji zawartych na stronie

internetowej oraz uszczegółowienia ich. Informację zwrotną uzyskano od 11 podmiotów. Ostatecznie z uwagi na znaczącą przewagę podmiotów z krajów europejskich zawężono próbę badawczą o wybrane kraje tylko z Europy, a mianowicie: Austrię, Chorwację, Czechy, Finlandię, Litwę, Łotwę, Rumunię, Słowację i Szwecję.

Proces badawczy przebiegał według następujących etapów:

1. wyznaczenie podmiotów do badania
2. porównanie struktur organizacyjnych podmiotów prowadzących gospodarkę leśną
3. identyfikacja i zestawienie innych czynników bezpośrednio lub pośrednio związanych ze strukturą organizacyjną
4. identyfikacja kluczowych zjawisk pożądaných i dysfunkcyjnych związanych z aktualną strukturą organizacyjną PGL LP w świetle wyników badań.

W ramach badań wzięto pod uwagę następujące cechy wpływające na struktury organizacyjne zarządców lasów publicznych: formę prawną, powierzchnię

zarządzanych lasów oraz ich udział w ogólnej powierzchni leśnej danego państwa, liczbę pracowników przypadającą na jednostkę powierzchni, średnie roczne pozyskanie drewna na jednostkę powierzchni.

Biorąc po uwagę proces badawczy, zastosowano również wyłączenia polegające na celowym nieuwzględnieniu pewnych czynników wpływających na struktury organizacyjne zarządców lasów, np. powierzchnia lasów chronionych, nadzór nad gospodarką leśną w lasach innej formy własności, specyficzne warunki prowadzenia gospodarki leśnej, co będzie brane pod uwagę w dalszych, pogłębionych badaniach.

WYNIKI

W tabeli 1 przedstawiono (opisowo) charakterystykę struktur organizacyjnych zarządców lasów publicznych Austrii, Chorwacji, Czech, Finlandii, Litwy, Łotwy, Rumunii, Słowacji i Szwecji z uwzględnieniem przyjętych cech oraz zidentyfikowano i ujawniono obowiązujące struktury organizacyjne.

Tabela 1. Charakterystyka zarządców lasów publicznych

Table 1. Characteristics of public forest administrative bodies administration

Państwo	Nazwa jednostki	Forma prawna	Powierzchnia w zarządzie oraz udział w ogólnej powierzchni leśnej kraju	Liczba pracowników /1000 ha	Pozyskanie na 1 ha lasu	Struktura organizacyjna
1	2	3	4	5	6	7
Austria	Österreichische Bundesforste AG	niegieldowa spółka akcyjna	0,51 mln ha (15%)	1,3	3,5 m ³	Zarząd spółki – 12 regionalnych jednostek leśnych – 121 nadleśnictw
Chorwacja	Hrvatske šume	państwowa spółka z o.o.	2 mln (81%)	4,0	2,5 m ³	Dyrekcja Generalna – 17 dyrekcji regionalnych – 169 nadleśnictw
Czechy	Lesy České republiky (LČR)	przedsiębiorstwo państwowe	1,2 mln ha (44%)	3,0	9,5 m ³	Dyrekcja Generalna – 7 dyrekcji regionalnych – 61 nadleśnictw
Finlandia	Metsähallitus	niegieldowa spółka akcyjna	9,1 mln ha (38%)	0,1	1,8 m ³	Zarząd spółki – Biuro Główne – 42 jednostki terenowe
Litwa	Valstybinį Miškų Urėdija (VMU)	przedsiębiorstwo państwowe	1,1 mln ha (50%)	2,5	3,5 m ³	Dyrekcja Generalna – 26 dyrekcji regionalnych – 192 nadleśnictw

Tabela 1 – cd. / Table 1 – cont.

1	2	3	4	5	6	7
Łotwa	Latvijas Valsts Meži (LVM)	niegiełdowa spółka akcyjna	1,39 mln ha (41%)	0,9	4,9 m ³	Zarząd spółki – Biuro Główne – 8 biur regionalnych
Rumunia	ROMSILVA	przedsiębiorstwo państwowe	3,2 mln ha (65%)	4,4	2,8 m ³	Dyrekcja Generalna – 41 dyrekcji regionalnych – 313 nadleśnictw
Słowacja	LESY SR	przedsiębiorstwo państwowe	0,9 mln ha (43%)	2,3	4,2 m ³	Dyrekcja Generalna – 12 dyrekcji regionalnych – 93 nadleśnictw
Szwecja	Sveaskog AB	niegiełdowa spółka akcyjna	3,9 mln ha (14%)	0,2	2,1 m ³	Zarząd spółki – 5 regionów operacyjnych
Polska	PGL LP	quasi przedsiębiorstwo państwowe	7,1 mln ha (77%)	3,5	5,5 m ³	Dyrekcja Generalna – 17 dyrekcji regionalnych – 429 nadleśnictw

Źródło: opracowanie własne na podstawie HŽ Infrastruktura, 2021; Lesy České republiky, 2022; Lesy Slovenskej republiky, 2022; LVM, 2022; Metsähallitus Property Development, 2022; Österreichischen Bundesforste, 2022; Nachhaltigkeits Bericht, 2022; Regiei Nationale a Padurilor Romsilva, 2023; Sveaskog, AB, 2023; Valstybinį miškų urėdija, 2023 i badań sondażowych.

Source: own study based on HŽ Infrastruktura, 2021; Lesy České republiky, 2022; Lesy Slovenskej republiky, 2022; LVM, 2022; Metsähallitus Property Development, 2022; Österreichischen Bundesforste, 2022; Nachhaltigkeits Bericht, 2022; Regiei Nationale a Padurilor Romsilva, 2023; Sveaskog, AB, 2023; Valstybinį miškų urėdija, 2023 and survey studies.

DYSKUSJA

Lasami stanowiącymi własność Skarbu Państwa na terenie Polski, zgodnie z art. 4 ust. 1 ustawy o lasach z 28.09.1991 r., zarządza PGL LP jako państwowa jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, reprezentująca Skarb Państwa w zakresie powierzonego mienia, której działalność prowadzona jest na zasadzie samofinansowania. PGL LP charakteryzuje się trójstopniową strukturą organizacyjną, w której najwyższy poziom stanowi Generalna Dyrekcja LP, na czele z Dyrektorem Generalnym LP powoływanym przez ministra właściwego do spraw środowiska. Organem doradczym Dyrektora jest Kolegium LP. Drugi poziom struktury tworzy 17 dyrekcji regionalnych LP, które pełnią funkcje nadzorcze i koordynacyjne wobec podległych jednostek. Najniższy poziom tworzą nadleśnictwa, których jest 429. Kierują nimi nadleśniczowie, odpowiedzialni za prowadzenie gospodarki leśnej według planu urządzenia lasu oraz za stan lasu na podległym terenie. W strukturze, jako jednostki pomocnicze, występują również zakłady, działające w regionach lub o zasięgu ogólnokrajowym.

W ramach identyfikacji modelu struktury organizacyjnej PGL LP można zauważyć, że posiada on cechy modelu liniowego, charakteryzującego się powiązaniem poszczególnych komórek bezpośrednio, jednokierunkową zależnością szczeblową. Daje to efekt funkcjonowania jednolitej drogi przepływu informacji i poleceń służbowych. W tym modelu każdy podwładny ma jednego przełożonego, a kierownik może wydawać polecenia tylko bezpośrednim podwładnym. Każdy kierownik, zgodnie z zasadami jednoosobowego kierownictwa i odpowiedzialności, koncentruje całokształt funkcji zarządzania swego szczebla. W wyniku stosowania takiej struktury możemy zaobserwować centralizację, sztywność organizacji, konieczność posiadania szerokich kompetencji i wszechstronnej wiedzy u kierowników. Oprócz cech struktury liniowej można również wskazać elementy charakterystyczne dla struktury funkcjonalnej w ramach modelu PGL LP. W myśl tej koncepcji kierownicy posiadają wysokie kwalifikacje w ramach węższych specjalizacji i mogą wydawać polecenia w swoim zakresie kompetencyjnym wszystkim pracownikom niższych szczebli. Dzięki temu umożliwia

się wykorzystanie wiedzy eksperckiej w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz uzyskuje się optymalizację przepływu informacji. Z drugiej strony, w takich strukturach może występować dysonans pomiędzy poleceniami otrzymanymi przez podległych pracowników od różnych kierowników wyższego szczebla, a także brak ściśle określonych odpowiedzialności.

W ramach struktury PGL LP z modelu liniowego wykorzystano bezpośrednią zależność szczeblową oraz jedność rozkazodawstwa. Podwładni są podlegli jednemu kierownikowi w ramach komórek organizacyjnych. Konieczność posiadania szerokich kompetencji i wszechstronnej wiedzy przez kierowników wyższego szczebla została zniwelowana poprzez utworzenie służb sztabowych, w postaci zatrudniania specjalistów oraz ekspertów, którzy nie mają kompetencji do wydawania poleceń, a jedynie doradzają w zakresie poszczególnych funkcji zarządzania.

W porównaniu do innych podmiotów, PGL LP wyróżniają się na ich tle dużą liczbą pracowników przypadających na powierzchnię leśną. Zwłaszcza w przypadku podmiotów komercyjnie nastawionych na zwrot z działalności – spółek państwowych, należy doszukiwać się niskiej liczby pracowników przypadających na jednostkę powierzchni (Szwecja, Finlandia, Austria). Podmioty te jednak mają najniższe roczne pozyskanie drewna na 1 ha lasu (Sveaskog AB – 2,1 m³/ha, Metsähallitus – jedynie 1,8 m³/ha). Z drugiej strony, porównując również podmioty o podobnym statusie prawnym, można zauważyć znacząco mniejsze zatrudnienie na jednostkę powierzchni, niż ma to miejsce w PGL LP (np. Słowacja, Litwa). Tylko Rumunia (Romsilva) oraz Chorwacja (Hrvatske šume) posiadają większy od PGL LP stosunek liczby pracowników na jednostkę powierzchni, przy jednoczesnym niższym średnim rocznym pozyskaniu drewna na 1000 ha. Może to świadczyć o przeroście zatrudnienia i wysokiej biurokratyzacji w strukturach organizacyjnych tych jednostek. Wysoki wskaźnik zatrudnienia w PGL LP znajduje odzwierciedlenie w znaczącym pozyskaniu drewna przez tą jednostkę. Zmiany struktur PGL LP, w związku z wprowadzeniem prywatyzacji prac z zakresu gospodarki leśnej, które miały miejsce od końca lat 80. XX wieku, opisał Parzych (2011). Miały one istotny wpływ na uproszczenie struktury organizacyjnej PGL LP, gdyż zlikwidowano stanowiska wykonujące prace z zakresu zagospodarowania lasu.

Również postępujące wprowadzanie nowych rozwiązań informatycznych i geomatycznych, a także rozwój systemu informatycznego LP (SILP) mogą spowodować ograniczenia zatrudnienia w PGL LP, a zarazem wpłynąć na modyfikacje struktury organizacyjnej tej jednostki.

Specyficzne podejście do budowy struktury organizacji można zauważyć w przypadku badanych zarządców, u których formą prawną działalności jest spółka państwowa. Charakteryzują się wyodrębnieniem w strukturze samodzielnych dywizji, które zajmują się danymi zakresami tematycznymi. W ten sposób w fińskiej spółce Metsähallitus wydzielono spółkę-córkę Metsähallitus Forestry Ltd, która zajmuje się gospodarką leśną oraz pozyskaniem drewna, a także oddzielną spółkę zajmującą się komercyjnym wykorzystywaniem nieruchomości. Funkcjonowanie takich niezależnych dywizji w ramach struktury jest charakterystyczne dla konstrukcji spotykanych w dużych korporacjach. Dywizje mogą być tworzone dla konkretnych produktów, grup produktów, a także dla regionów produkcji. Taki właśnie schemat można zaobserwować w przypadku szwedzkiej spółki Sveaskog AB, gdzie występuje regionalny podział operacyjnej działalności komercyjnej. Taki podział jest kształtowany na podstawie stanu zasobów leśnych, struktury klientów i zależności handlowych. Nad wymiar widoczne jest przy takim podejściu dostosowywanie struktury do uzyskania jak największych wpływów z prowadzonej działalności. Jest to charakterystyczny czynnik odróżniający te państwa od innych badanych, gdzie cel nie jest tak dobitnie wyznaczony na maksymalizację wpływów.

Jak wynika z powyższych przykładów, głównym czynnikiem, który determinuje zmiany w strukturach organizacji zarządzających lasami publicznymi, jest próba optymalizacji procesów w ramach działalności i poprawienie wyniku finansowego. Adamowicz i Szramka (2017) wskazują, że w przypadku PGL LP zmiany idące w kierunku nadania tej jednostce osobowości prawnej oraz struktury korporacyjnej mogą zapewnić jej stabilność w stosunku do zakłóceń powodowanych ingerencjami różnych grup interesów oraz podważania zasad funkcjonowania. W przypadku zmiany formy prawnej PGL LP na spółkę państwową, w ramach dostosowania struktury organizacyjnej, autorzy niniejszego artykułu proponują dążenie

do zwiększenia autonomii, zakresu kompetencyjnego i odpowiedzialności dla regionalnych dyrekcji LP, jako niemalże samodzielnych dywizji, podlegających nadzorowi jednostki centralnej (Dyrekcji Generalnej). Taki kierunek rozwoju struktury mógłby spowodować większą kreatywność, elastyczność w prowadzeniu działalności, łatwiejsze zarządzanie. Oczywiście taki system posiada również swoje wady, które mogłyby się objawiać np. konfliktami z Dyrekcją Generalną wskutek rozszerzonej autonomii, lub pomiędzy poszczególnymi dyrekcjami z powodu nierównomierności zasobów w organizacji. Rolą Dyrekcji Generalnej, jako swoistej centrali, byłoby kontrolowanie i nadzorowanie dywizji o daleko idącej samodzielności.

WNIOSKI

W ramach opracowania dokonano identyfikacji struktury organizacyjnej PGL LP oraz innych zarządców lasów publicznych w Europie. Na tle rozwiązań zastosowanych w innych krajach zaproponowano możliwy kierunek zmiany struktury organizacyjnej PGL LP.

W wyniku przeprowadzonych badań ustalono, że:

- struktura organizacyjna PGL LP jest zorganizowana w sposób liniowo-sztabowy, łącząc zalety polegające na utrzymaniu bezpośredniej zależności szczeblowej i jedności rozkazodawstwa, a także zapewniając funkcjonowanie wsparcia kierownictwa w postaci służb sztabowych, wyspecjalizowanych w danych funkcjach zarządzania
- struktura organizacyjna PGL LP jest podobna do struktur występujących u innych europejskich zarządców lasów publicznych, będących przedsiębiorstwami państwowymi,
- odmienne podejście w budowaniu struktury organizacyjnej obserwujemy w przypadku funkcjonowania podmiotów jako państwowe spółki, tworzące w obrębie struktur samodzielne dywizje, zajmujące się danym zakresem kompetencyjnym
- poziom zatrudnienia w PGL LP jest jednym z najwyższych w przeliczeniu na jednostkę powierzchni leśnej spośród badanych państw i jest skorelowany z wysoką wartością pozyskania drewna na jednostkę powierzchni
- na przykładach różnych państw można zaobserwować adaptacje struktur organizacyjnych do wyznaczonych przed nimi celów (w przypadku spółek

państwowych widoczne jest dążenie do optymalizacji zatrudnienia, maksymalizacji zwrotu z prowadzonej działalności)

- w przypadku zamiany statusu prawnego PGL LP na spółkę państwową, proponowane jest zwiększenie autonomii, odpowiedzialności i zakresu kompetencyjnego regionalnych dyrekcji LP, jako niemalże samodzielnych dywizji w ramach struktury organizacji, nadzorowanej przez Dyrekcję Generalną.

PIŚMIENNICTWO

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia Soc. Behav. Sci.*, 230, 455–462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Broda, J. (1988). Zarys historii gospodarstwa leśnego w Polsce. [An outline of the history of a forestry in Poland]. Warszawa: PWRiL [in Polish].
- Griffin, R. W. (2005). Podstawy zarządzania organizacjami [Fundamentals of organization management]. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN [in Polish].
- HŻ Infrastruktura (2021). Godišnje Izvješće 2021. Pobrane z: [godisnje_izvjesce_za_2021.pdf](https://www.hzinfrastruktura.pl/godisnje_izvjesce_za_2021.pdf)
- Janicki, T., Słupska, U. (2017). Kształtowanie struktur organizacyjnych na zewnątrz organizacji a innowacyjność organizacji [Shaping organizational structures outside the organization and innovativeness of the organization]. *Stud. Pr. WNEiZ US*, (48/3), 365 [in Polish]. DOI: 10.18276/sip.2017.48/3-29
- Klocek, A. (2008). Czy rzeczywiście racjonalizacja? Czy zastąpienie 17 dyrekcji regionalnych 11 regionami administracyjnymi to racjonalizacja? [Is it really rationalization? Is replacing 17 regional directorates with 11 regional directorates a rationalization?]. Z artykułem Jerzego Szyndlera opublikowanym w numerze 15–16/2007 polemizuje profesor Klocek. *Las Polski* 1, 10–12 [in Polish].
- Kowrygo, B., Górską-Warsewicz, H., Świątkowska, M. (2017). Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem [Fundamentals of organization and enterprise management]. Warszawa: Wydawnictwo SGGW [in Polish].
- Krupski, R. (2004). Podstawy organizacji i zarządzania [Fundamentals of organization and management]. Wyd. 5. Pr. Nauk. WSZiP, Seria Zarządzania i Marketing. Wrocław: Wydawnictwo Ibis [in Polish].
- Kwiecień, R., Kocel, J. (2012). Kierunki racjonalizacji zatrudnienia w Lasach Państwowych [Directions of

- employment rationalization in the State Forests]. *Sylvan*, 156(05), 323–332 [in Polish].
- Lemańska-Majdzik, A. (2012). Czynniki determinujące strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa [Factors determining the organizational structure of the enterprise]. *Zesz. Nauk. Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 13(1), 99–107 [in Polish].
- Lesy České republiky (2022). Výroční zpráva 2021. Pobrane z: <https://lesycr.cz/wp-content/uploads/2022/06/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1va-2021-Lesy-%C4%8CR.pdf>
- Lesy Slovenskej republiky (2022). Výročná Správa 2021. Pobrane z: https://vyrocna-sprava-2021_webova_verzia.pdf
- LVM (2022). Latvia's State Forests. Pobrane z: www.lvm-fakti-gb-2022.pdf
- Metsähallitus Property Development (2022). Metsähallitus Annual And Responsibility Report 2021. Helsinki: Metsähallitus, Vantaa. Pobrane z: <https://julkaisut.metsa.fi/en/publication/metsahallitus-annual-and-responsibility-report-2021-we-create-added-value-for-nature-people-and-society/>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Österreichischen Bundesforste (2022). Nachhaltigkeits Bericht 2022. Pobrane z: <https://www.bundesforste.at/die-bundesforste/unternehmensprofil/nachhaltigkeitsbericht-2021.html#!/>
- Parzych, S. (2011) Nowoczesne rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu gospodarstwem leśnym [Modern organizational solutions in forest management]. Materiały szkoleniowe opracowane przez Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Rozwoju Regionalnego w Falentach [in Polish].
- Podgórski, M. (1965). Główne kierunki polityki gospodarczej w lasach państwowych w Polsce Ludowej [Main directions of economic policy in state forests in People's Poland]. Poznań: WPiA [in Polish].
- Regiei Nationale a Padurilor Romsilva (2023). RAPORTUL privind analiza modulului de îndeplinire a Programului de activitate al R.N.P. – ROMSILVA, pentru 3 luni ale anului 2023. Pobrane z: [RAP3luni23.pdf](https://rap3luni23.pdf)
- Rocznik Statystyczny Leśnictwa [Statistical Yearbook of Forestry 2022] (2023). Warszawa: GUS [in Polish].
- Skura, K. (1976). Zmiany struktury organizacyjnej Lasów Państwowych [Changes in the organizational structure of the State Forests]. *Sylvan*, 120(05) [in Polish].
- Strategor, B. K. K. (2001). Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość [Company management. Strategies, structures, decisions, identity]. Warszawa: PWE [in Polish].
- Struktura [hasło] (b. d.). Słownik języka polskiego PWN [PWN Dictionary of the Polish Language]. Pobrane 17 listopada 2022 z <https://sjp.pwn.pl/> [in Polish].
- Swół, R. (2012). Struktura organizacyjna we współczesnej organizacji [Organizational structure in a modern organization]. *Zesz. Nauk. Akademii Obrony Narodowej*, 3, 212–223 [in Polish].
- Szramka, H., Adamowicz, K. (2017). Kierunki modyfikacji statusu Lasów Państwowych w Polsce [Directions of modification of the statute of the State Forests in Poland]. *Sylvan*, 161(05), 355–364 [in Polish].
- Sveaskog AB (2023). Annual and Sustainability Report 2022. Pobrane z: <https://www.sveaskog.se/globalassets/trycksaker/finansiella-rapporter/annual-report-2022.pdf>
- Szyndler, J. (2007). Racjonalizacja struktury organizacyjnej LP [Rationalization of the organizational structure of the State Forests]. *Las Polski*, 15-16, 20–22 [in Polish].
- Ustawa z dnia 28 września 1991 r. o lasach. 1991. Dz.U. z 2022 r., poz. 672 z późniejszymi zmianami.
- Valstybinų miškų urėdija (2023). Valstybės įmonės valstybinių miškų urėdijos 2022 metų veiklos ataskaita. Pobrane z: https://vmu.lt/wp-content/uploads/2023/05/2022_VMU_veiklos-ataskaita_FINAL.pdf
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2012). Organizowanie działalności przedsiębiorstwa [Organizing the activities of the enterprise]. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia* (s. 253–287). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business [in Polish].

THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE STATE FORESTS NATIONAL FOREST HOLDING PGL LP COMPARED TO OTHER PUBLIC FOREST ADMINISTRATION ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The organizational structure plays an important role in shaping the desired functioning of the enterprise. The article presents the identification of organizational structures of public forest service in selected European countries. The organizational structure of PGL LP was also assessed in light of solutions adopted by foreign units. The results of the research indicated possible directions of development of the organizational structure of PGL LP in the context of the potential granting of legal personality and corporate structure to this entity. It was proposed to increase the role of regional directorates of state forests as almost independent divisions, supervised by a central unit – the General Directorate of the State Forests.

Keywords: organizational structure, state forests, management in forestry, European forestry