

тролируют соблюдение лесного законодательства во всех лесах независимо от форм собственности.

С позиций формирования конкурентных рынков лесных ресурсов, проведения лесохозяйственных мероприятий на конкурсной основе примечателен опыт США. Государство осуществляет контроль над тем, чтобы цены на древесный запас на корню не были ниже затрат на воспроизводство. Это один из принципов сохранения лесного капитала, устойчивого ведения лесного хозяйства.

Лесное хозяйство ведется в Канаде под контролем государства на основе арендных соглашений на ведение лесного хозяйства (сроком 20 и более лет) и лесопользование. Опыт Канады применяется при организации лесного хозяйства в Российской Федерации. Существенные недостатки канадской модели заключаются, прежде всего, в отсутствии заинтересованности арендаторов в улучшении качественного состава лесов и повышении их продуктивности, кроме этого следует отметить проблему формирования конкурентных рынков лесных ресурсов.

Система комплексного лесного хозяйства основана на государственной или частной собственности на леса и иные средства производства. При этом финансируются расходы на лесовыращивание за счет себестоимости продукции лесозаготовок или прибыли лесозаготовительного производства. Эта форма экономических отношений характерна для таких стран, как Польша, Чехия, Словакия, Болгария. Организация комплексного лесного хозяйства имеет важную практическую значимость для Республики Беларусь, так как представляет собой наиболее приемлемый способ преобразования старых и формирования новых институциональных структур и рыночного механизма управления лесным хозяйством. Основой формирования рыночного механизма служит рынок лесных ресурсов. Конкурендно-обный рынок лесных ресурсов в сочетании с государственным регулированием обеспечивает изъятие и распределение лесной ренты в интересах собственника – государства. Внедрение такой системы позволяет решить ряд проблем, существующих в лесохозяйственной отрасли и лесном комплексе в целом (улучшение возрастной и породной структуры лесов, рациональное лесопользование, повышение эффективности расходования финансовых средств на лесовыращивание, и тем самым, экономической ответственности за состояние лесов). Рыночная среда в сфере воспроизводства лесных ресурсов формируется как следующий этап экономических реформ.

UTOŹSAMIANIE NAZWY „KADRY” I „PERSONEL”

prof. Dr. Waldemar Stelmach,

Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Polska

Dość często, w publicystyce popularno - naukowej używa się zamiennie zwrotów: kierowanie i zarządzanie kadrami, personelem, zasobami ludzkimi, potencjałem pracowniczym, kapitałem ludzkim itp. Również w opracowaniach stricte naukowych znajdujemy zamiennie używanie tych pojęć [1]. Takie ich traktowanie sugeruje jednoznacznie, że są to synonimy. Jeśli zaś tak to i

praktyki, w tym kierownicze, w stosunku do nich stosowane mogą być – i często są – jednakowe.

Wgłębiając się jednak w zagadnienie – dojdziemy do przekonania, że o tożsamości w tym przypadku mowy być nie powinno. Każde pojęcie – o ile ma swój desygnat, a większość je ma, musi mieć również odpowiadającą mu zawartość; inną treść. Jeśli zaś rzecz dotyczy większej liczby desygnatów, możemy mówić o denotacjach. Problemy związane ze zróżnicowaniem nazw to, w tym przypadku, nie tylko semantyczne rozważania. Za ich treściami kryją się określone działania międzyludzkie, stosunki między kierownictwem a podwładnymi, systemy płacowe itd. Ich reperkusją są zaś określone postawy, zachowania pracownicze, sposób bycia. Innymi słowy mogą one kształtować zakładową politykę personalną i kadrową. Ta, jak wiadomo, może w decydującym stopniu wpływać na „być, albo nie być” przedsiębiorstwa / firmy / instytucji.

Różnice i pokrewieństwa zakresu nazw

I W pierwszym rzędzie wypadało by dokonać próby dyferencjacji między pojęciami zarządzania i kierowania, choć to sprawa nietatwa i kontrowersyjna. Dlatego, że bardzo znaczna część p.t. autorów utożsamia te pojęcia, zaś inna część przydaje im swoje indywidualne znaczenie, opierając się, niepotrzebnie często, na tłumaczeniach z literatury zagranicznej; najczęściej anglojęzycznej. Polskie znaczenie tych słów i ich treści (które, mniemam, powinno być dla Polaków najważniejsze) wyłożone jest i objaśniane w wielu słownikach. Wynika z nich jednoznacznie, że „zarządzanie” utożsamiane jest z rozkazodawstwem, wydawaniem poleceń – bywa, że na piśmie – czasem „ostrych, drastycznych, surowych”; z administrowaniem, nawet dyrygowaniem, instruktazem itd. Niektóre prawne akty wykonawcze kojarzą się nam często – i słusznie - z jednoznacznym zarządzeniami.

II Można przyjąć (z pewnym niezbędnym uproszczeniem), iż tożsamymi pojęciami są: a) zasoby ludzkie, b) potencjał pracowniczy oraz c) kapitał ludzki.

ad - a) Przez zasoby rozumiemy zazwyczaj to, co jeszcze nie zostało uruchomione, bądź też nie zostało do końca wykorzystane: zasoby węgla, zasoby ropy naftowej, zasoby energii słonecznej. W przypadku zasobów pracowniczych (ludzkich) chodzi o nieuruchomione do tej pory zasoby energii fizycznej, intelektu, motywacji, zaangażowania itd.

ad - b) Potencjał (w domyśle może być: pracowniczy) – to inaczej: istniejąca możliwość. Drzemiąca energia. Na przykład możliwości rozwoju organizacyjnego, zdolności, zapalał itd. Potencjał czyli coś możliwego do uruchomienia. A zatem zbieżność między obu pojęciami (zasoby i potencjał) jest tu wyraźna. Można przyjąć, że są synonimami.

ad - c) Wyrażenie „kapitał ludzki” także nie odbiega wyraźnie znaczeniem od dwu powyższych. To po prostu majątek (człowieczy), który może przynieść zyski. A zatem powyższe pojęcia, jak widać, mają wspólne cechy.

III Personel, wg słowników i zgodnie z praktyką, to zespół, ogół pracowników. Bez wyróżnienia jego części składowych, np. kadry. Czasami tylko do personelu dajemy przymiotnik, np. pomocniczy, co nieomal automatycznie oznacza, że istnieją jacyś pracownicy kadrowi, że chcemy oddzielić jednych od drugich. A zatem

mówiąc, pisząc o personelu, o załodze przedsiębiorstwa, na zasadach logiki, zaliczamy do niego kadre. Ale nie odwrotnie!

IV Zupełnie inne znaczenie ma wyrażenie „kadry”. Z francuskiego „cadre”, po włosku „quadro” oznaczają w obu tych językach zarys, ramę. Są więc czymś, co może służyć jako baza, blejtram, ośnowa, ogranicznik lub pole określonych działań. W polskim języku „kadra” to grupa wydzielona. Kadra oficerska to część żołnierzy. Kadra kierownicza – zespół wydzielony spośród innych pracowników. Kadra narodowa (np. piłkarzy) to inaczej - najlepsi z wielu innych sportowców. Tak więc, znów na zasadach logiki, mówiąc o kadrze, nie możemy zaliczyć do niej wszystkich pozostałych pracowników; personelu. Kadra ma i inne wyróżniki.

Najczęściej należą do niej osoby z wyższym wykształceniem. Choć nie zawsze. Dlatego podkreślono wyraz 'najczęściej'. Bywało w polskiej praktyce, i po części jest nadal, że prezydent, ministrowie, biznesmeni nie mają nawet średniego wykształcenia, a nie można ich nie zaliczyć przecież do kadry kierowniczej określonej partii czy nawet państwa. Drugą cechą wyróżniającą jest sprawowanie funkcji kierowniczych. Ale tu też są wyjątki. Na przykład specjaliści – powiedzmy konstruktorzy - są bez wątpienia zaliczani do grupy „kadra”, a nie muszą sprawować żadnych funkcji kierowniczych. Kolejnym wyróżnikiem są (na ogół) wyższe apanaże i przywileje socjalno – ekonomiczne oraz miejsce w strukturze społeczno – organizacyjnej. Do zadań właściwych kadrze należy zaliczyć także funkcje kontrolne, realizowane z tytułu posiadanych stanowisk. Personel sprawować je może w procesie pracy (pomijając nadzór technologiczny) jedynie poprzez organizacje społeczno – zawodowe, a więc są one, w tym przypadku, w odróżnieniu od kadry – odpersonifikowane. Współczesne trendy w kierowaniu i zarządzaniu pokazują, że także systemy płac, czyli polityka wynagradzania tych dwóch grup, dyferencjują je. Kadra jest najczęściej oceniana i wynagradzana indywidualnie, zaś taryfikatory pracownicze podlegają uogólnionym zasadom. I w końcu ostatnie zróżnicowanie. Kadra ponosi w kierowaniu i zarządzaniu ryzyko lub bierze na siebie odpowiedzialność za podejmowanie decyzji w warunkach niepewności. personel raczej nie. [2]

Szkodliwy błąd

Utożsamianie nazwy „kadry” i „personel”, rodzi podwójny, co najmniej, błąd. Nie tylko nie rozgraniczamy dwóch grup (warstw) pracowniczych i działań w stosunku do nich prowadzonych, ale, co więcej, utożsamiamy je niesłusznie ze sobą. Implikacje tego postępowania są oczywiste; szkodliwe. Szczególnie przy rozważaniach (teoriach) naukowych. Jeśli praktycy rzeczywiście wykorzystują osiągnięcia, czy raczej opracowania naukowe konstruowane na takich zasadach jak wyżej wspomniane, to przynieść one mogą więcej strat niż korzyści. Nie jest chyba rozsądne i umotywowane stosowanie takich samych metod psychologicznych, socjologicznych, ekonomicznych; w sumie kierowniczych, w stosunku do obu omawianych grup.

Także wspomniane różnice w wykształceniu personelu i kadry powinny powodować konieczność innego doboru metod, a nade wszystko języka ko-

munikacji. Ten bowiem, przy różnicy poziomu intelektualnego, może stać się po prostu przyczyną poważnych nieporozumień. Samo piastowanie stanowiska: wykonawczego (personel) lub kierowniczego (kadra) może powodować różne zrozumienie celów, funkcjonowania oddziału, wydziału, przedsiębiorstwa, czyli inne skierowanie energii. Na inne cele. Ujednoczenie celów, kierownictwa i załogi, niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania firmy wymaga, co zabrzmi nieco paradoksalnie (ma tu miejsce tzw. w filozofii aporia), zróżnicowania metod oddziaływania na załogę. Inną bowiem rolę i zadania do spełniania ma personel a inne kadra. Właśnie po to aby firma / przedsiębiorstwo funkcjonowały sprawnie. Taki chyba zamysł mają i mieli wszyscy twórcy zasad sprawnego kierowania i zarządzania załogami przedsiębiorstw/ firm / instytucji. Tacy jak Taylor, Kotarbiński, Adamiecki, Afanasjew, Emerson...

Dylemat końcowy

Rozkwitająca wiedza i dyferencjacja pracy wykonywanej przez człowieka będą coraz ostrzejsze, bardziej wyraziste. To znaczy, że ludzie i ich praca będą coraz bardziej zróżnicowani. Jednym będzie w coraz większym stopniu przypisywana funkcja kierowania; innym zostanie funkcja wykonawcza. Czy wobec tego kierowanie i zarządzanie nimi ma pozostać takie samo, jednokowe (przynajmniej w teorii) ?

LITERATURA

[1] Oto dwa przykłady świadomie pomijające nazwiska autorów i wydawnictwa. Chodzi bowiem głównie o problem, a nie o ujmowanie zagadnienia przez poszczególne autorów.

a) „Przez funkcję personalną (utożsamianą z zarządzaniem kadrami) w przedsiębiorstwie rozumiemy wszelkie działania związane z ludźmi, zmierzające do osiągnięcia celów organizacji i zaspokojenie potrzeb pracowników.”

b) „Powyżej przedstawione zostały wybrane metody techniki ustalenia ilościowego zapotrzebowania na personel. Nie mniej ważnym, a kto wie, czy nie ważniejszym z punktu widzenia potrzeb kadrowych, jest aspekt jakościowy (kwalifikacyjny) planowania zatrudnienia.”

[2] H. Król w opracowaniu zbiorowym *Gospodarowanie pracą* (str.144. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego) wyróżnia tylko dwa elementy różnicujące kadre i nie-kadre: poziom wykształcenia i istota pracy.

РОЛЬ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ В ФОРМИРОВАНИИ ОБРАЗА КОМПАНИИ

В.Л. Степанюк

УО «Брестский государственный технический университет»,
Республика Беларусь

Одно из определений гласит, что публик рилейшнз (PR) - это искусство и наука достижения гармонии между компанией и общественностью посредством установления взаимопонимания, основанного на правде и полной информированности. Под общественностью понимается не только ее внешняя среда в лице клиентов, поставщиков, посредников,