

УДК 331.108.22

РОЗВИТОК ПОГЛЯДІВ НА ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Д.В.ЛИТЯЦЬКА

Мукачівський технологічний інститут

Перехід до ринкових відносин, впровадження нових форм господарювання, зміна організації праці і системи управління виробництвом докорінним чином змінюють вимоги до політики кадрового забезпечення. В даній статті розкриті основні концепції формування та використання кадрового потенціалу.

Загальноприйнято, що процес трудової діяльності являє собою специфічну людську форму відносин до оточуючого світу, зміст якої складає доцільну його зміну і перетворення в інтересах людей.

Необхідність в управлінській діяльності виникла на перших етапах становлення людського суспільства. З розвитком виробничо-господарської діяльності людей виникли певні організаційні форми (майстерні, господарства поміщиків тощо). Однак управління ними ґрунтувалось на емпіричному рівні пізнання. Наприкінці 19 - початку 20ст. з появою машинного виробництва почали формуватись великі підприємства, на яких працювали десятки, сотні, навіть тисячі людей. У зв'язку з цим виникли проблеми планування їх діяльності, формування необхідного кадрового складу, організації робочих місць, створення ефективної системи стимулювання працівників, розробки технологічних процесів, забезпечення технічного обліку. Саме розвиток машинного виробництва зумовив необхідність дослідження економістами, соціологами, психологами закономірностей формування кадрового потенціалу, з'ясування тенденцій розвитку виробничо-господарської діяльності під дією управлінського впливу, розроблення стандартних положень та інструкцій.

Об'єкти та методи дослідження

Вагомий внесок у дослідження питання формування та використання кадрового потенціалу зробили Ф.У. Тейлор, А.Файоль, Гілберт Ф.Б., Гілберт Л.М. [1].

Водночас невирішеними залишаються питання практичної цінності отриманих результатів у сучасних умовах .

Постановка задачі

Предметом подальшого розгляду буде трудова діяльність людей і її різновид - діяльність керівників і спеціалістів у сфері управління. Тут діяльність розглядається як сукупність дій, об'єднаних загальною метою.

Результати та їх обговорення

Перші дослідження трудової діяльності і розвиток науки про працю історики пов'язують з відомим математиком і астрономом Паскалем (1564-1642 рр.), який робив спробу прикласти принципи математики до вивчення процесів праці [1]. Інші математики (Амонтон, Бернуллі, Депарцер, Етлер і Коломб), що займалися вивченням максимуму праці, встановили, що добові результати роботи залежать не тільки від ваги працівника і тривалості робочого часу, але й від самого характеру професії [1].

Німецькі вчені (Фойт і Пфлюгер) розробили основи раціонального харчування, французькі вчені (Марит) досліджували методи вивчення рухів і їх фіксації, сконструювали ерограф (Моссо) для реєстрації роботи, російські вчені І.Сеченов та І.Павлов заклали основу початку переходу до вивчення впливу центральної нервової системи на трудовий процес [1].

Засновник американського автомобілебудування Г.Форд намагаючись вирішити проблему плинності кадрів, організував так званий “психологічний відділ”. Він розробив і впровадив ряд важливих положень по роботі з персоналом: навчання безпосередньо на робочому місці; висока мінімальна оплата праці; персональні надбавки за тривалість роботи в фірмі; створення стимулів до росту рівня життя – “хто добре живе, той добре і працює”; участь працівників у прибутках фірми; зниження плинності кадрів [2]. Це були перші засади формування кадрового потенціалу.

Цікавим є новаторське розуміння людського чинника Робертом Оуеном. Саме з ним пов'язані успіхи Оуена як менеджера і соціального реформатора. Він звинувачував фабрикантів у тому, що вони витрачали величезні кошти на устаткування, на скорочення матеріальних витрат, але при цьому не робили ніяких інвестицій у людські ресурси, хоча ефективність таких вкладень дуже висока. Оуен, зокрема, звертав увагу на те, що гроші витрачені на покращення соціально-психологічних умов праці, підвищення кваліфікації робочої сили дадуть не 5 - 10% на витрачений капітал, а “часто 50, у багатьох випадках і 100%” [2]. Як бачимо, Оуен ще задовго до Мейо та інших представників школи біхевіористського (поведінкового) напрямку не тільки порушив питання про значення кадрового потенціалу для підприємства, а й успішно намагався його реалізувати.

В умовах розвитку індустріального виробництва перші кроки у напрямку раціоналізації праці здійснив американський інженер Ф.У.Тейлор (1856-1915 рр.). Раніше зазначалось, що Тейлор у 1886р. на засіданні Американського товариства інженерів-механіків слухав доповідь Г.Гауна “Інженер як економіст”. Доповідь зробила

на Тейлора величезне враження і можливо підштовхнула його спочатку до осмислення, а потім і власного викладу проблем менеджменту. Ідеї Тейлора сформулювались в результаті його практичної діяльності в компаніях “Мідвейл Сміл”, “Симонда Роллінг Машин”, “Бетхем Стил”. Тейлор ввів у практику хронометраж, розбиваючи дії працівників на окремі рухи і вимірюючи час виконання цих рухів. Крім того, він розробив тарифну систему оплати праці працівників. Тейлор ввів новинку для того, щоб працівники не хвилювались, що їм будуть платити менше, якщо вони виконуватимуть свою роботу занадто швидко.

Впровадженням своєї системи “більшої (вищої) оплати за вищу продуктивність” і встановленням перерв для відпочинку працівників, Тейлор зміг досягти першої своєї мети в управлінні: “Об’єднати високу заробітну плату з низькими трудовими витратами”.

Система наукової організації праці Тейлора, описана в його книгах “Управління фабрикою” і “Принципи наукового управління”, була побудована на 5 головних принципах:

1. Науковий відбір працівника. Вимога підбору до кожного виду робіт відповідного працівника, який мав для цього особливі здібності. Для перевірки здібностей працівника виконують певні види діяльності, з цією метою розробляють різноманітні тести. Так, Тейлор розробив тест на швидкісну реакцію для інспекторів по контролю якості.

2. Наукове вивчення і навчання працівника. Наукове вивчення витрат часу, рухів повинно розвиватись, щоб тренувати і навчати працівників для досягнення максимальної ефективності.

3. Спеціалізація робіт. Виробництво повинно було поділеним на складові частини і всі працівники стати спеціалістами в своїх видах робіт.

4. Важливість стимулюючих мотивів заробітної плати. Працівники отримують оплату за те, що вони зробили і преміюються, якщо вони перевищили норму.

5. Справедливий розподіл відповідальності між працівниками і управлінцями. Саме ефективне використання персоналу і ресурсів потребує дружньої кооперації між працею і управлінням.

Значний внесок у ранній період розвитку поглядів на формування кадрового потенціалу внесло подружжя Френк Б.Гілбрет (1868-1924рр.) і Ліліан М.Гілбрет (1878-1972рр.). Їхня робота з покращення вивчення рухів робітників заклала фундамент для

сучасного розроблення стандартів праці, а також принципів його стимулювання за допомогою заробітної плати.

Згідно теорії Гілбрета рух і стомлюваність прямо співвідносяться. В своєму підході Гілбрети стояли на науковій основі, оскільки прагнули до усунення непродуктивних дій на робочому місці. Аналізуючи складові трудового процесу, вони шукали один, найбільш ефективний шлях виконання робіт.

Крім дослідження рухомої активності, Гілбрети приділяли велику увагу вивченню організації робочого місця як цілого. Вони розробили план просування для працівника, який включав три частини:

- працівник зробив свою роботу;
- працівник навчив свого послідовника;
- працівник набув нових навичок і підготував себе для просування до більш складної роботи.

Коли Ф.Гілбрет помер в 1925р, його жінка Ліліан продовжила роботу, але дещо в іншому напрямку. Ліліан Гілбрет відмітила велике значення людського фактору на робочому місці. Її робота акцентувала увагу на те, що сьогодні відомо як людський чинник управління. Особливу увагу вона зосередила на науковому відборі, навчанні і розподілі працівників.

Гілбрети були сучасниками Ф.Тейлора і деякий час слідували його науковому управлінському підходу. Однак, важливо відмітити відмінність між методами Гілбретів і Тейлора. В силу свого темпераменту, Тейлор іноді ігнорував значення людського фактору в промисловості. Тейлор заклав основи наукового управління, Гілбрети допомогли створити міст між точним науковим управлінням (вивчення часу, рухів) і науковим управлінням персоналом, з наголосом на персонал [3].

Якщо наукове управління в основному націлене на ефективність виробництва, то адміністративне управління направлене на ширші аспекти управління великими групами людей. Адміністративне управління виникло із необхідності контролювати і визначати поведінку працівників в великих організаціях. Тейлор і його сучасники фактично визнавали, що робота по управлінню – це певна спеціальність, і що організація в цілому виграє, якщо кожна група працівників зосереджується на тому, що вона робить успішно.

Представниками європейської школи менеджменту стали англійці О.Шелдон і француз А.Файоль. Якщо О.Шелдон розробляв головним чином етичні аспекти і проблеми відповідальності у менеджменті, то А.Файоль зосереджує свою увагу на

створенні "теорії адміністрації". Ним сформульовано 14 славнозвісних принципів організації діяльності апарату управління (додаток Б). Файоль розглядав як об'єкт управління не стільки працю персоналу, скільки організацію в цілому, виділивши при цьому специфічні функції менеджменту, на основі яких повинна визначатися раціональна структура організації і структура управління. Розроблені ним ще в 20-тих роках минулого століття принципи з успіхом використовувалися багатьма корпораціями і у своїй основі не втратили значення і в наші дні.

Школа наукового менеджменту надала промисловій психології моральні принципи і можливості для формування та розвитку людського чинника. Проте цей розвиток був обмежений пристосуванням індивідуума до максимальної продуктивності в конкретних виробничих ситуаціях. Управління людським чинником на той час мало чим відрізнялось від завдань інженера виробництва.

Недостатній ступінь врахування людського чинника як основного елемента ефективності організації викликав критику школи наукового менеджменту. Водночас перенесення центру ваги з управління виконанням людиною механічних завдань на відносини між людьми стало основною відмітною характеристикою наступної школи менеджменту – школи людських відносин. Шлях її становлення і розвитку відображений в діяльності представників цієї школи, що стояли біля її витоків, в напрямках їхнього наукового пошуку.

Гюго Мюнстерберг (1863-1916) вважається батьком школи промислової психології. Визнаний лідер експериментальної психології, Мюнстерберг досліджував поведінку людей у всіх сферах людської діяльності: у виробництві, освіті, при розкритті злочинів і у вихованні. На думку Мюнстерберга, в управлінні багато уваги приділялось проблемам, пов'язаним з ефективним використанням матеріалів і устаткування, і недостатньо душевному стану працівників. Більше того, такі проблеми, як втома, монотонність праці, прояв інтересу, навчання, винагорода і безліч подібних проблем, пов'язаних із психологічним станом людини, розглядалися непрофесійно, на низькому науковому рівні. Вирішенню багатьох з цих проблем допомагала видана Мюнстербергом у 1913 році книга "Психологія і промислова ефективність". Вона складається з трьох частин: у першій досліджуються вимоги до роботи і до кваліфікації та розумових здібностей тих людей, які мають виконувати дану роботу, у другій зроблена спроба визначити "психологічні умови", за яких від кожного робітника може бути отриманий найкращий результат, у третій – досліджується, як через вплив на потреби людей і їхнє задоволення можна досягти бажаних для бізнесу результатів.

Кожна з названих частин включала аналіз проведених Мюнстербергом численних експериментів, розроблених і запропонованих ним тестів для підбору працівників з урахуванням їхніх здібностей і схильностей, сумісності в роботі один з одним, психологічних прийомів, що посилюють мотивацію і знижують втому працівників. Усі вони також пронизані усвідомленням важливості гуманізації процесу управління, знань індивідуальної психології кожної людини, зайнятої на виробництві. Інтерес до людського чинника не протиставляється при цьому науковому менеджменту.

Двох вчених – М.Паркер Фоллет і Е.Мейо можна назвати самими великими авторитетами в розвитку школи людських відносин в управлінні.

Промислова філософія Мюнстерберга і філософія бізнесу Фоллет означала, що наука управління, яка розвивається, від дослідження трудових рухів і витрат часу, планування, організації і контролю поступово перейшла до вивчення проблем соціальної поведінки людей і, зокрема, таких питань як мотивація, комунікація, лідерство. Саме ці питання охоплюють суть розуміння кадрового потенціалу в управлінні, формують у ньому напрям, що увійшов в історію учень як школа людських відносин, або біхевіорстська школа.

Ще одним представником даного напрямку є Честер І.Бернард. Бернард визначив формальну офіційну організацію як “систему свідомо координованих дій або сил двох і більше людей”. Цим визначенням він охопив організацію всіх галузей і типів. Будь-яка організація містить три загальні елементи: 1) потреби працівників; 2) ціль; 3) спілкування. Честер Бернард проводив аналіз функцій керівника. Керівник, за Бернардом, є з’єднуючою ланкою в системі передавання інформації, спрямованої на забезпечення необхідної координації спільних зусиль. Бернард називає три функції керівника (табл.1).

Таблиця 1
Характеристика функцій керівника (за Бернардом)

Функція	Характеристика
Підтримування працездатності системи передавання інформації	Виконання цієї функції передбачає чітке визначення обов’язків, внесення ясності в рівні влади і відповідальності при використанні як офіційних, так і неофіційних каналів передавання інформації.
Сприяння збереженню необхідних особистих зусиль	Ця функція спрямована на спонукання людей брати участь у спільній діяльності, спрямованій на досягнення цілей організації.
Формулювання і визначення системи цілей	Бернард розширив цю функцію, включаючи до неї крім постановки цілей і завдань, прийняття рішень і повноваження.

Розвиток школи “людських відносин” відбувався за кількома напрямками, кожний з яких розвивав ті або інші ідеї її основоположників. Так, у різноманітній класифікації потреб, яка використовується в концепціях школи “людських відносин” важливу роль відіграє ієрархія, або піраміда потреб, запропонована Абрахамом Маслоу. Виділивши 5 категорій потреб людини, він розташував їх у вигляді піраміди.

Одним з представників гуманістів-психологів був Дуглас Мак-Грегор (1906-1964). В своїй відомій книзі “Человеческая сторона предприятия” він доказував, що теоретичні передумови, яких притримується керівництво у відношенні управління кадровим потенціалом визначає весь характер підприємства. Він виділяв дві філософії управління в основі яких лежать протилежні погляди на людську поведінку:

- теорія Х виходить з того, що людина по своїй природі лінива і уникає відповідальності, люди звикли, щоб ними керували і вирішували всі їх проблеми;
- теорія У базується на тому, що людина по своїй природі працелюбна, прагне до реалізації своїх здібностей, відчуває задоволення при досягненні виробничих успіхів.

Теорія Х обґрунтовує чітко виражений авторитарний стиль, який потребує контролю; теорія У, навпаки, передбачає довіру до підлеглих, делегування їм повноважень, максимальне заохочення і повага. Практика доказує, що жорсткий стиль управління персоналом дозволяє ефективно вирішувати тільки елементарні задачі. Досягти творчого відношення до праці і успіху у боротьбі з конкурентами можливо тільки проявляючи постійну турботу про своїх підлеглих.

Ще під час обговорення теорії “Х” і “У” у Мак-Грегора виникла ідея про існування якоїсь відмітної від них теорії “Z”. Тому теорія “У” в останні роки отримала подальший розвиток в “теорії Z” професора Каліфорнійського університету В.Оучі, створеної на основі японського досвіду управління персоналом.

Аналіз поглядів на формування та розвиток кадрового потенціалу дає можливість визначити внесок науковців та сформулювати практичну цінність отриманих результатів у сучасних умовах (табл.2).

Таблиця 2
Основні підходи до формування та використання кадрового потенціалу

	Напрямок (представник)	Внесок	Практичне значення
Доктрина наукової організації праці (школа наукового управління)	Тейлор Ф.У.	1.Ввів в практику менеджменту хронометраж. 2.Розробив тарифну систему оплати праці. 3.Розробив систему наукової організації праці. 4.Розробив методологічні основи нормування праці.	Закладено основи наукового управління
	Гілберт Ф.Б. Гілберт Л.М.	1.Аналізували складові трудового процесу з метою вивчення рухів робітників, оскільки прагнули до усунення непродуктивних дій на робочому місці. 2.Вивчали організацію робочого місця як цілого. 3.Розробили план просування для працівника.	Закладено фундамент для сучасного розроблення стандартів праці.
	Гілберт Л.М.	1.Основну увагу було зосереджено на науковому відборі, навчанні і розподілі працівників. 2.Вивчала роль людського фактору на робочому місці.	Її робота акцентувала увагу на те, що сьогодні відомо як людський фактор управління.
Адміністративна Школа	Файоль А.	1.Створив “теорію адміністрації”. 2.Сформулював 14 принципів організації діяльності апарату управління. 2.Виділив специфічні функції менеджменту.	Розроблені принципи, без дотримання яких ефективно управління організацією неможливе та визначено пріоритетну роль менеджера як керівника та організатора.
Доктрина людських відносин	Мюнстерберг Г.	1.Розробив тести для підбору працівників з урахуванням їх здібностей і схильностей.	Тестування при підборі працівників широко використовуються сьогодні.
Школа людських стосунків	Фоллет М.	1.Визначила поняття “менеджмент” як забезпечення виконання робіт за допомогою інших людей.	Головна увага зосереджена на турботі про людину, тобто на вдосконаленні діяльності організації за рахунок підвищення ефективності її трудових ресурсів.
Школа поведінських наук	Мак-Грегор Д.	1.Розробив теорію “Х-У”.	Формування колективів за психологічною сумісністю.

Висновки

У кожній країні формується власна національна система управління, яку використовують різні підприємства. Це зумовлене історичними особливостями розвитку нації, культурою, традиціями, суспільно-економічним устроєм держави, менталітетом населення, територіальним розміщенням тощо.

Синтезуючи концептуальні підходи щодо формування та використання кадрового потенціалу приходимо до висновку, що суттєвою особливістю є визнання людського чинника як головної продуктивної сили суспільства. Цей чинник і покладений в основу розробки стратегічних та поточних планів по роботі з персоналом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Історія вчень менеджменту: Підручник для вищих навч. закладів. – К.: Знання України, 2001 – 300с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента : Учебник. -.М.: Институт международного права и экономики. Изд. «Триада - ЛТД», 1996. – 384 с.
3. Бєседін М.О. Основы менеджменту: оціночно-ситуаційний підхід. Практикум/ХДАУ. - Х.: 2000. - 159с.

УДК 657

ОБЛІК ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ:

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА

М.В. РЕСЛЕР

Мукачівський технологічний інститут

Дана стаття присвячена питанням обліку доходів та витрат операційної діяльності, а саме на меблевих підприємствах. Досліджується методологія та практика доходів та витрат з урахуванням міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, а також національні положення які діють в ринкових умовах.

Проблеми реформування бухгалтерського обліку меблевої промисловості в цілому, системи обліку та розподіл витрат потрібно вирішувати з урахуванням досвіду розвинутих країн. Його вивчення є дуже цінним в аспекті внесення своєчасних коригувань у розроблених Положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку Закону України „Про бухгалтерський облік і фінансову звітність” в Україні [9] та план рахунків, в яких закладені основні принципи, що визначають організацію бухгалтерського обліку в сучасних умовах. Але, деякі з них до цього часу ще не знайшли застосування в нашій країні, або ж їх застосування є непослідовним, не