

СТРАТЕГІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ЗАПОРУКА ЇЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Життєдіяльність сучасної цивілізації забезпечують не гроші, не промислове обладнання, не технології та комп'ютерні програми, не книжкові знання, не інфраструктури, а живі люди, які всім цим керують або привносять в це свою ручну чи розумову безпосередньо продуктивну працю [1–5]. При цьому переважна більшість продуктів та послуг, які необхідні для життя індивіда, сім'ї, держави у сучасній цивілізації, не можуть бути виготовлені одноособово.

Доброякісне виробництво продуктів та послуг вимагає, щоб не один десяток колективів різних підприємств і установ працював злагоджено – немов «одна людина». В цьому випадку робота має бути організована таким чином, щоб ця «одна людина», нібито перебуваючи у множині осіб, в один і той самий час виконувала б у різних місцях різні складові частини спільної для всіх робіт з відповідним професіоналізмом та відповідальністю. Для вирішення цього питання в різних галузях впроваджується автоматизація процесів. Усунення людини взагалі із системи виробництва та перехід до його повної автоматизації та роботизації проблему не вирішують, а поглиблюють:

- у програмному забезпеченні роботи автоматики, що створюється колективом, містяться не тільки переваги, а й помилки та вади працівників, що утворюють колектив;

- одна із принципових властивостей більшості випадків використання автоматики полягає в тому, що контроль правильності її функціонування та усунення її помилок у темпі автоматично керованих (особливо щодо швидких) процесів з боку людей здебільшого неможливий.

Через такі особливості виробничої бази сучасного суспільства відносини керівників та підлеглих, відносини працівників одного іє-

рархічного статусу у будь-який період часу в будь-якій організації є запорукою як її майбутніх перемог, так і її майбутніх поразок.

Результати дослідження. Найбільш руйнівним щодо будь-якої колективної справи є принцип керівництва організацією та її підрозділами, коли керівник зневажає своїх підлеглих, а ініціатива карається. Якщо така роду психологічна атмосфера підтримується в колективі діями вищих керівників, то робота організації приречена на невдачу. В ній утворюється ієрархія некомпетентних керівників або таких, що ними прикидаються, що призводить до поширення посадової некомпетентності та саботажу на всіх рівнях. Це стосується й до усієї національної економіки в цілому як системи, що утворена безліччю організацій, які керуються подібними принципами. Таке ставлення директорського корпусу та вищих керівників до підлеглих працівників організації викликає у значної кількості цих працівників стійке небажання працювати добросовісно. Добросовісно – значить працювати, підвищуючи свою кваліфікацію, виявляючи ініціативу у вдосконаленні продукції, технологій, організації роботи, надаючи не передбачену посадовими інструкціями допомогу іншим працівникам, у тому числі й керівникам, у загальній для всіх справі. Така морально-психологічна атмосфера в багатьох організаціях є результатом поєднання нашого менталітету та «демократичних реформ», які на них наклались.

Створення в колективах морально-психологічної атмосфери, що мотивує добросовісну індивідуальну та колективну працю, – головна проблема, яку необхідно вирішити в більшості організацій для початку або поновлення їх успішної суспільно корисної діяльності, а тим самим – для подолання суспільно-

політичної кризи в країні в цілому. Без вирішення проблеми відтворення морально-психологічної мотивації до добросовісної праці в колективах суспільне будівництво неможливе. В існуючій на сьогодні морально-психологічній атмосфері без добросовісної ініціативної підтримки оточуючих будь-який особист професіоналізм стає безплідним незалежно від його рівня та сфери застосування.

Таке становище попередньо закладається самим підходом до питань кадрової політики, коли:

- підбір кадрів здійснюється тільки з тих, хто вже відомий;

- «свої» просувають тільки «своїх» (тоді як шукати нових людей?);

- всі помилки за управлінські рішення «сходять з рук» (як карати за непрофесіоналізм, коли всі такі, а інших немає?).

Якщо керівництво організації не прагне привести її до краху у найближчі роки для того, щоб «нагріти руки» не тільки на її приватизації, а й на ліквідації, воно має вирішити такі питання:

- 1) які види діяльності та професії є ключовими для досягнення організацією успіху в найближчому майбутньому;

- 2) хто зі співробітників персонально здібний засвоїти ці види діяльності на найвищому професійному рівні або вже володіє ними для того, щоб у перспективі:

- очолити керівництво підрозділами організації, цільовими програмами та напрямками робіт або організацією в цілому як професіональний управлінець;

- увійти до «золотого фонду» спеціалістів організації (підлеглих працівників, не керівників (через приналежність до визначених професійних груп) зі збереженням цього статусу в майбутньому), чий високий професіоналізм і добросовісне становлення до роботи в колективі справляє значний вплив на становлення й розвиток її науково-технічних або проектно-конструкторських шкіл, на виробничу культуру, технічне та експлуатаційне покращення продукції;

- 3) хто із потенційних претендентів на керівні посади, маючи необхідні професійні якості, при цьому, однак, має такі морально-етичні якості, що у разі призначення їх керівниками:

- створити у підпорядкованому йому колективах психологічну атмосферу, що знищує морально-психологічну мотивацію до добросовісної праці;

- проводитиме кадрову політику на основі принципу догодження йому або вищим керівникам, перешкоджаючи розвитку кадрового корпусу управлінців та формуванню «золотого фонду» спеціалістів організації.

Претендентів, що наділені такими морально-етичними якостями, у принципі неприпустимо призначати на керівні посади.

Вирішення завдання управління забезпеченням організації високопрофесійними кадрами відповідно до його сьогоднішніх та майбутніх потреб у спеціалістах різних, але визначених напрямів підготовки, вимагає відповідного обліку та класифікації працівників організації. Необхідний також аналіз характеру освіти, яке отримують діти працівників, оскільки в багатьох випадках підтримка сімейних традицій роботи в організації сприяє згуртованій роботі її колективу у спадкоємності поколінь. Це створює у сім'ях працівників організації впевненість у завтрашньому дні. В укріпленні сімейності та створенні організаційними систем соціального забезпечення та обслуговування побуту сімей своїх працівників – одна із причин японського «економічного дива»: японці обійшли конкурентів з інших країн у створенні морально-психологічної мотивації добросовісної праці співробітників.

Однак зі сфери підтримки кадрової політики «трудових династій» слід виключити династичну спадкоємність посад вищого керівництва організації та головних розробників зразків продукції. Біологічно та соціально обумовлені закономірності успадкування професійно значущих показників є такими, що на тисячу обдарованих батьків, які досягли реальних успіхів у своїй сфері діяльності, припадає в кілька разів менша кількість дітей та онуків, здатних досягти успіху в тій самій чи іншій сфері.

Саме з цієї причини «династичне успадкування» посад вищих та головних розробників перспективних зразків продукції в організації, що прагне до стійкого процвітання у майбутньому, має бути прямо заборонено у її статуті. Порушення цього принципу, навіть виправдане професійними якостями того чи іншого претендента персонально, є етично неправильним, оскільки, створивши один прецедент, воно створює негативний вплив на колектив та суспільство в цілому:

- такий прецедент створює передумови для формального тиражування «династичного успадкування» посад вищих керівників та головних розробників, які не мають жодних професійних якостей;

- достатньо широко поширене формальне тиражування «династичного успадкування» знищує стимул до добросовісної праці та професійного вдосконалення переважної більшості працівників, оскільки вони відмовляються від професійного зростання.

Кадрова служба організації, окрім своїх загальних функцій, вирішує питання формування на перспективу кадрового корпусу управлінців

та «золотого фонду» підлеглих працівників організації:

- веде пошук готових спеціалістів «на стороні»;
- організує підготовку та перепідготовку працівників організації;
- аналізує перспективні потреби у резервуванні та поповненні управлінського корпусу та «золотого фонду» спеціалістів, виходячи з вікової та статевий структури, що склалася, та сімейних обставин відповідних категорій працівників.

Кадрова служба щодня формує кадровий склад управління, який прийме управління організацією в майбутньому, та «золотий фонд» підлеглих працівників, чий професіоналізм і добросовісність будуть визначати рівень технологічної та організаційної культури та якості виготовленої продукції і через десять років.

У зв'язку з цим кадрова служба, що працює тільки за анкетними даними минулого у підборі кандидатів для висування на керівні посади, принципово не здатна адекватно вирішувати такі завдання. Минуле, що тільки частково відображене в анкетах та характеристиках, здебільшого є основою майбутнього, але людина за своєю сутністю – не автомат, який не може порушити алгоритми закладених у ньому програм, а тому прогнозам на основі анкетного минулого щодо людини притаманна деяка невизначеність у майбутньому.

За такого підходу помилки в кадровій політиці неминучі через те, що більшість людей протягом життя морально і психологічно змінюються, починають інакше ставитись до інших людей, до справи, не говорячи вже про те, що вони набувають нових знань та навичок. Чим частіше відбуваються такі зміни, тим вони сильніші щодо тієї чи іншої конкретної особи, тим більша кількість людей потрапляє під вплив факторів, що тягнуть за собою такі зміни, – тим грубіші помилки у кадровій політиці.

З метою забезпечення безкризового розвитку організації необхідно серед персоналу постійно виявляти носіїв задатків та особистого потенціалу розвитку, у тому числі й професійного зростання, які дозволять виявленням кандидатам-претендентам у майбутньому очолити ті чи інші функціонально спеціалізовані підрозділи та організацію в цілому.

Кадрова політика, що базується на ретельному підборі кандидатів на посади майбутніх керівників з метою надання їм можливостей

для особистого розвитку, набуття необхідних знань та навичок ще в той період, коли вони нічим не змогли зарекомендувати себе, – можлива. Розумне суспільство, здійснюючи кадрову політику, приділяє увагу саме потенціалу розвитку людини на тій стадії розвитку особи, коли «анкета» чи «особова справа» ще практично пусті.

Бути висококваліфікованими управлінцями – означає перетворювати близькі до нуля вірогідності бажаних подій у близькі до одиниці (100 %) оцінки якості управління при здійсненні дій, направлених на втілення бажань у життя. Тому суспільству, що не розчавлене паразитизмом «еліти», важливо, як керують, і тому воно заздалегідь шукає тих, хто з часом буде здатен керувати суспільно необхідним чином справами суспільної значущості.

Чим ближчі взаємини людей у колективі до нормальних людських турботливо-доброзичливих взаємин товариств, тим носії різно-рідного творчого потенціалу, як організаційно-управлінського так і підлегло-професійного, більш ініціативні. Такі люди виявляють себе самі, якщо їм не заважати, не придушувати їх бажання працювати творчо та не прагнути підкорити їх, щоб вони з втратами для себе та для оточуючих працювали на паразитуючу меншість. Наведені вище положення не є абсолютно новими, вони є проявом здорового глузду в управлінні колективною діяльністю людей у суспільстві.

Висновки. Таким чином, без вирішення проблеми відтворення морально-психологічної мотивації до добросовісної праці в колективах неможливий ні успішний розвиток організації, ні суспільне будівництво. Вирішення завдання управління забезпеченням організації високопрофесійними кадрами відповідно до його сьогоdnішніх та майбутніх потреб у спеціалістах різних, але визначених напрямів підготовки потребує відповідного обліку та класифікації працівників організації.

Кадрова служба організації вирішує питання формування на перспективу кадрового корпусу управління та «золотого фонду» підлеглих працівників організації. З метою забезпечення безкризового розвитку організації серед персоналу необхідно постійно виявляти носіїв задатків та особистого потенціалу розвитку, у тому числі й професійного зростання, які дозволять виявленням кандидатам-претендентам у майбутньому очолити ті чи інші функціонально спеціалізовані підрозділи та організацію в цілому.

Література

1. Гава Ю. В. Інтелектуальний капітал – шлях до економічного зростання України / Ю. В. Гава // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4. – С. 129–134.
2. Граньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В. М. Граньова, І. А. Грузіна. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 184 с.

3. Доронина М. С. Управление мотивацией / М. С. Доронина. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 238 с.
4. Прушківська Е. В. Походження, сутність і розвиток людського капіталу і умовах сучасних ринкових перетворень / Е. В. Прушківська, А. В. Переверзева // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 1 (79). – С. 176–202.
5. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монография / Г. В. Щёкин. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.

Надійшла до редколегії 17.03.2010

Анотації

Визначено, що створення в колективах морально-психологічної атмосфери, що мотивує добросовісну індивідуальну та колективну працю – головна проблема, яку необхідно вирішити в більшості організацій для їх успішної суспільно корисної діяльності і для подолання суспільно-політичної кризи в країні в цілому.

Указано, что создание в коллективах морально-психологической атмосферы, которая мотивирует добросовестный индивидуальный и коллективный труд – главная проблема, которую необходимо решить в большинстве организаций для их успешной общественно полезной деятельности и для преодоления общественно-политического кризиса в стране в целом.

It is stated that creation in teams of moral and psychological atmosphere, which explains conscientious individual and collective labor, is the main problem which must be solved in most organizations for their successful public and useful activity and for overcoming a social and political crisis in a country in the whole.