

## КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ У ВИМІРІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ЧИННИКІВ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ АВІАЦІЙНОМУ ПРОСТОРІ

Основну увагу в статті зосереджено на понятті кадрового потенціалу, що розглядається крізь призму організаційних соціокультурних чинників. Аналізуються підходи до розуміння кадрового потенціалу і його взаємозв'язок із соціокультурною складовою діяльності сучасних авіаційних фахівців.

Ключові слова: кадровий потенціал, організаційна соціокультура, ментальність, пострадянський простір, повітряне судно, авіація.

Основное внимание в статье сосредоточено на понятии кадрового потенциала, которое рассматривается сквозь призму организационных социокультурных факторов. Анализируются подходы к пониманию кадрового потенциала и его взаимосвязь с социокультурной составляющей деятельности современных авиационных специалистов.

Ключевые слова: кадровый потенциал, организационная социокультура, ментальность, постсоветское пространство, воздушное судно, авиация.

Special attention in the article is focused on the resource management concept which is examined through the prism of organizational socio-cultural factors. Several approaches to socio-cultural factors of the modern aviation specialists activities are reviewed.

Keywords: resource management, organizational socio-culture, mentality, aircraft, aviation.

**Актуальність.** Сучасні умови ринкової економіки ставлять чіткі і жорсткі вимоги до спеціаліста будь-якої галузі. Це відбувається тому, що першочергова орієнтація на прибуток завжди вимагає стрімких змін в менеджменті компаній, а від працівників, відповідно, максимальної гнучкості і адаптованості до корпоративних змін.

Топ-менеджери слідкуючи за тенденціями сьогодення вже давно помітили той факт, що технологічний прогрес сам по собі нічого не вартий без розвинутого кадрового потенціалу компаній. І це цілком зрозуміло, бо саме людський потенціал спричиняє прогрес і без належного кадрового супроводу технологічні надбання не будуть використовуватися на 100%. Людський ресурс завжди був ключовим моментом кожного бізнесу. І сьогодні, коли умови виробництва і експлуатації настільки автоматизовані, що здається роль людини в цьому процесі вже повинна обмежуватися тільки проектуванням і апробацією, ми бачимо іншу ситуацію: людина повинна стати оператором вкрай складного і високотехнологічного комп'ютера, який водночас покликаний поліпшити участь людини в управлінні, але в той же час створює нові вимоги для неї як для професіонала.

**Основний виклад матеріалу дослідження.**

Нові прогресивні компанії, що як паростки виникають на пострадянському ринку, залучають до своїх лав молодих працівників, відбираючи їх за новими стандартами, які диктує ритм сучасності, але не всі галузі вітчизняної промисловості

можуть собі дозволити формування відбірного кадрового потенціалу.

Ситуація на ринку праці в авіаційній сфері вкрай складна і неоднозначна. Система первинної підготовки пілотів зійшла на нівель і тому не має достатнього притоку кваліфікованих кадрів. Тому ринок праці скоріше потребує систем перепідготовки, що були б створені для «бувалих» пілотів. Тих, що вже мають чималий досвід нальоту, але пересівши на сучасні західні повітряні судна відчувають тягар соціокультурних розбіжностей між своїм сприйняттям льотних обов'язків і тим, як це записано у нормативних документах.

Розвиток кадрового потенціалу в даному випадку якраз і є тим самим рецептом, що потрібен для відновлення міцності позицій вітчизняних авіакомпаній на світовому ринку.

Якщо звернутися до поняття кадрового потенціалу, то ми бачимо, що кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал. Також це загальна характеристика персоналу, виражена в кількісних і якісних показниках його діяльності в рамках функціональних обов'язків, а також його можливостей відповідно з перспективами розвитку підприємства.

Кадровий потенціал:

1) загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства;

2) наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи, можуть бути використані в певний момент часу;

3) сукупність здібностей і можливостей персоналу забезпечити ефективне функціонування організації.

Характеристики кадрового потенціалу:

– **Кількісні**

- 1) чисельність
- 2) професійно-кваліфікаційний склад
- 3) укомплектованість

– **Якісні**

1) характеристики організаційної культури

- 2) показники корпоративного духу
- 3) особливості формальної і неформальної структури

4) соціально-психологічний клімат

– **Індивідуальні**

1) професійні компетенції (рівень кваліфікації)

- 2) професійний досвід
- 3) індивідуально-психологічні якості
- 4) фізичні можливості

Кадровий потенціал є невід'ємним елементом системи управління підприємством. Його рівень залежить від взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів по формуванню, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства. Від створення умов для використання та розвитку трудового потенціалу кожного працівника.

Насправді кадровий потенціал являє собою єдину систему, де зовнішня і внутрішня частина управління кадрами повинна бути збалансованою. В цьому випадку з'являється необхідність економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних з наймом, навчанням і можливостями працівника розкрити свій талант [6].

Останнім часом все більше говорять про корпоративну культуру підприємства як важливий важіль підвищення ефективності кадрового потенціалу. Велику роль тут відіграє система цінностей, традицій і стиль відносин між співробітниками, між підлеглими і начальством. Відповідний стереотип поведінки людей у сфері трудової діяльності дозволяє краще використовувати кадровий потенціал.

Кадровий потенціал у поєднанні з організаційною культурою висловлює рівень інтегрованості і професійної зрілості трудового колективу в процесі реалізації місії та цілей підприємства. Це пояснюється тим, що таке поєднання потенціалу та культури не є жорстким, як, наприклад, організаційна структура або бюджет підприємства. Це синтез для практичних дій.

Для підприємства з високим кадровим потенціалом і організаційною культурою будуть властиві такі риси, як конкурентоспроможність, динамічність культ підвищення кваліфікації співробітників, мала чисельність управлінського персоналу і доброзичливість співробітників [6].

Поняття організаційної культури підприємства тісно пов'язано із поняттям його соціокультурної специфіки. Поняття соціокультури пострадянського простору ще не достатньо вивчене, але останні роки проводиться науково-дослідні роботи в цій сфері в лабораторії Національного авіаційного університету. Також ряд авторів звертає увагу на наявність відмінностей між ментальними особливостями в льотній роботі у вітчизняних і зарубіжних авіакомпаніях [3; 5; 7].

Льотна робота, що знаходиться в найбільш жорстких рамках вимог безпеки, і тому являючись специфічно консервативною в питаннях міжособистісних і виробничих відносин, напевно, найбільш наочно демонструє ті ментальні відмінності учасників процесу, які обумовлені не тільки природними історичними, етнічними чинниками, а й відмінностями у соціальних і економічних умовах формування психологічних патернів, систем цінностей. Тому виникає необхідність адаптації прийнятих у світовій практиці стандартів організації льотної роботи до особливостей пострадянського простору. Існує цілий ряд актуальних аспектів взаємозв'язку процесу адаптації навчально-тренувальних програм та виробничо-нормативних документів, що регламентують льотну діяльність, з рівнем безпеки і регулярності польотів [7].

Вільні прямі зв'язки з виробниками сучасної техніки відкрили для вітчизняних авіакомпаній широкі можливості з оновлення парку повітряних суден. Придбання авіатехніки, в тому числі і в лізинг, має на увазі і документаційний супровід. Таким чином, протягом короткого терміну в Україну була інтенсивно імпортована нова всебічна методологічна, технологічна, організаційна та інша виробнича ідеологія. На жаль, часто це мало характер копіювання, що не враховує різницю менталітету західного виробника і вітчизняних авіаторів. Так як нові економічні умови вимагали нового менеджменту, копіювання торкнулося не лише документів, що регламентують льотну діяльність, а практично всі види нормативної документації: Керівництво по виробництву, технології роботи екіпажу, посадові інструкції, методичні документи професійної підготовки і т.д., але зміни не торкнулися менталітету авіаторів, що досить скоро стало очевидно з

аналізу рівня безпеки польотів. Він, як правило, був на порядок нижче, ніж у західних авіакомпаніях, що експлуатували аналогічну техніку і працювали за аналогічними документами.

Коріння такого положення, поряд з економічними ще й чисто психологічні – у невідповідності менталітету пострадянського авіатора передбачуваним вимогам виробника авіатехніки. По-перше, менталітет виробника припускав безумовну обов'язковість виданих їм рекомендацій і обмежень з експлуатації авіатехніки. Західні виробники не знали, що радянський пілот звик до істотного «запасу міцності» радянської техніки і будучи розпещеним їм, звик творчо поводитися з обмеженнями, в т.ч. з такими принциповими, як максимальна злітна вага, температурні режими і т.д. Крім того, менталітету радянської людини (в практичній площині прийняття рішення) не завжди властиво переважаюче значення таких основоположних цінностей, як власне життя, над миттєвими інтересами економічного, емоційного характеру.

Додаткові труднощі виникли у зв'язку з тим, що сучасна західна техніка, яка надходить в наші авіакомпанії, виявилася новою не тільки ергономічно, методично, але і чисто технічно. Це була техніка наступного покоління. Бортові комп'ютерні системи управління повітряним судном дозволили зменшити реальний обсяг практичної роботи екіпажу, зробивши пілотів у багатьох процесах просто операторами ЕОМ. Створивши тим самим умови для скорочення кількості членів екіпажу до двох осіб, але збільшивши одночасно обсяг сприймання ними інформації. Затребуваними, відповідно, виявилися зовсім інші професійні якості пілотів. На другий план відійшли «чкаловська» пілотажна майстерність, здатність і схильність до прийняття «вольових» рішень. На перше місце виступили: технологічна дисципліна, технічна грамотність, здатність до навчання, здатність швидко перебудовуватися ... Багато пілотів виявилися неготовими до таких реалій. Але найчастіше замінити їх було ніким. На той час колись чудова радянська льотна школа була практично паралізована. [9]

Інша принципова методологічна відмінність в організації льотної роботи полягає в розподілі відповідальності між членами екіпажу. У радянському екіпажі вся повнота відповідальності за кінцевий результат польоту покладалася на командира корабля незалежно від розподілу обов'язків в конкретному польоті. Але й рішення завжди приймав командир, який, як відомо, «завжди

правий», він міг безперешкодно втручатися в будь-які технологічні процедури, що виконуються членами екіпажу.

В сучасному екіпажі західної авіакомпанії, технологія роботи якого прийнята сьогодні в більшості українських компаній, що експлуатують західну авіатехніку, право прийняття рішень покладено на пілотуючого (Pilot Flying), тобто за функціональною ознакою. Таким чином, основний принцип демократичного суспільства знайшов практичну реалізацію: кожен приймає рішення в межах своєї компетенції і несе відповідальність за це рішення і його здійснення. При цьому мається на увазі безумовний пріоритет і обов'язковість виконання нормативних документів. Кожен на своєму робочому місці строго слідує інструкціям і приймає рішення в межах своєї компетенції, і втручання командира в цей процес може бути обумовлено тільки надзвичайними обставинами і є згодом предметом розгляду. Такий стан речей, як правило, важко приймається командирами, які пройшли велику школу в радянських авіакомпаніях. Та й другий пілот далеко не завжди психологічно готовий до прийняття рішення і часто підсвідомо перекладає тягар відповідальності на командира, очікуючи його команди.

Ще однією методичною відзнакою в організації льотної роботи є принцип формування екіпажів. Радянська льотна школа, побудована на принципах колективізму і взаємної відповідальності, передбачала закріпленість екіпажу. Тобто екіпаж – велика родина, в якому командир несе відповідальність за професійний, емоційний, моральний стан членів свого екіпажу, безперервно працюючи над ним. Але це створювало помітні труднощі при необхідності зміни складу екіпажу, тому що будь-який новий член екіпажу спочатку сприймався як чужорідне тіло і вносив помітний дискомфорт і ускладнював роботу. Принцип формування екіпажів в західних авіакомпаніях заснований на рівноцінності і взаємозамінності пілотів. Так званий принцип «екіпаж на один рейс» має на увазі абсолютну стандартизацію, уніфікацію всіх діючих в авіакомпанії процедур, однозначність і ідентичність розуміння і виконання технології роботи усіма фахівцями авіакомпанії. Тобто кожен член екіпажу сприймається будь-яким іншим членом екіпажу як частина жорсткого технологічного процесу і позбавлений будь-якого особистісного забарвлення. В основі будь-якої процедури лежить обов'язковий взаємний контроль (Cross Check), тобто жодна дія з управління повітряним судном не може

бути виконана без контролю з боку інших членів екіпажу. Забезпечити цей контроль, крім усього іншого, покликана вербалізація процесу управління повітряним судном, яка передбачає анонсування кожним членом екіпажу будь-яких своїх дій з управління ним та зміни режимів експлуатації з метою акцентування уваги інших членів екіпажу.

Подібна вимога сприймається командиром як спроба принизити його значимість в екіпажі. Адже він звик давати вказівки, команди, вимагати, запитувати необхідну інформацію від інших членів екіпажу, але ніяк не «звітувати про кожен свій крок» перед ними. Таке неприйняття на практиці виливається, як правило, в саботування вербалізації при відсутності перевіряючих у складі екіпажу. І наводить, зрештою, не тільки до розхитування загального рівня дисципліни, а й до створення реальної загрози для безпеки польоту у зв'язку з відсутністю у другого пілота адекватної повної інформації про події на борту літака процесів і наміри командира, а також руйнує стереотип дій, восприняття інформації, і відповідно, прийняття рішень у випадку виникнення складної або небезпечної ситуації в польоті [7].

### Висновки

Як ми бачимо, кожен член льотного екіпажу привносить у діяльну ситуацію щось своє, унікальне, але при цьому екіпаж як ціле модулює ситуацію соціокультурними особливостями свого льотного підрозділу, своєї авіакомпанії, національного та світового авіаційного простору, а також своєї

професійної групи на всіх перерахованих рівнях [2; 4]. У той час як унікальні індивідуально-психологічні складові зазвичай можуть нівелюватися і компенсуватися участю інших членів команди, соціокультурні складові в ситуаціях командної діяльності частіше навпаки примножуються. Соціокультурний вплив на діяльність льотних екіпажів в нинішніх реаліях світової авіаційної спільноти, а ще більшою мірою в реаліях його сегмента, що працює на пострадянському просторі, відрізняється неоднозначністю, суперечливістю, але при цьому володіє і великими позитивними резервами [3]. Цілий пласт проблем пов'язаний з процесом перенесення у вітчизняний простір нормативів діяльності та правил взаємодії членів льотних екіпажів повітряних суден іноземного виробництва [7]. Цей процес породжує специфічні соціокультурні проблеми та вимагає проведення глибоких продуманих змін у соціокультурі вітчизняних авіакомпаній [3]. Тому відповідно, виникє потреба у створенні нової сучасної системи підготовки і перепідготовки льотних кадрів, яка відповідає б вимогам часу і світовим стандартам [7].

І тому нам здається особливо важливим висвітлити поняття кадрового потенціалу крізь призму організаційних соціокультурних чинників, бо його розвиток неможливо спричинити без врахування ментальних відмінностей між нормативною базою і філософією експлуатації західної техніки нашими авіаторами.

### Література

1. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
2. Лейченко С. Д. Человеческий фактор в авиации: Монография в 2-х книгах. Кн. 1. / С. Д. Лейченко, А. В. Малишевский, Н. Ф. Михайлик. – СПб., Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации, 2005. – 473 с.
3. Петренко А. В. Социокультурные регуляторы эффективности летного экипажа / А. В. Петренко // Актуальні проблеми психології діяльності в особливих умовах: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 14-15 квітня 2009 р. / За заг. ред. О. В. Петренка, О. М. Ічанської. – К.: НАУ, 2009. – С. 85-90.
4. Петренко О. В. Управління фактором людини в цивільній авіації та психологічна компетентність пілота / О. В. Петренко // Збірник матеріалів VI Всеукраїнської науково-практичної конференції „Гуманітарна освіта в профільних вищих навчальних закладах: проблеми і перспективи”: В 2 т. – Т. 1 / За заг. ред. А. Г. Гудманяна, О. В. Петренка. – К.: НАУ, 2005. – С. 135-136
5. Семеновська О. І. Застосування тренінгових технологій в роботі з екіпажами повітряних суден / О. І. Семеновська // Актуальні проблеми діяльності в особливих умовах: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції 20-21 квітня 2010 р. / за заг. ред. О. В. Петренка, О. М. Ічанської. – К.: НАУ, 2010. – с. 4-8.
6. Скопылатов И. А. Управление персоналом / И. А. Скопылатов, О. Ю. Ефремов – Изд-во Смольного университета, 2000. – 345 с.
7. Budnikov O. V. The impact of the specific professional experience of pilots from the former Soviet republics on the implementation of international flight management standards / O. V. Budnikov // Proceedings of the Third World Congress “Aviation in the XXI-st Century” – Kyiv, NAU. – 2008. – P. 6.13-6.15