

Ж. Семчук
к. е. н., доцент.
Львівський університет бізнесу та права
Б. Шургот
к. е. н., проф.
Львівський університет бізнесу та права

КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ОСНОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Розглядається теоретична сутність поняття організаційної культури та показано її роль і вплив на стан економічної структури в умовах сучасної гострої конкуренції. Представлено дві моделі підходу до формування кадрового потенціалу організацій. Звертається особлива увага на дотримання норм і цінностей, що є підвалиною при формуванні етичного суспільства.

Ключові слова: організаційна культура, нематеріальні засоби, цінності, вірування, артефакти.

Рассматривается теоретическая сущность понятия организационной культуры и показана ее роль и влияние на состояние экономической структуры в условиях современной острой конкуренции. Представлены две модели подхода к формированию кадрового потенциала организаций. Обращается особое внимание на соблюдение норм и ценностей, являющихся основой при формировании нравственного общества.

Ключевые слова: организационная культура, нематериальные средства, ценности, верования, артефакты.

Theoretical essence of the concept of organizational culture is considered; its role and influence on the state of economic structure in the conditions of modern keen competition is shown. Two models of approach to forming the personnel potential of organization is presented. Special attention is paid to keeping the norms and values which are the foundations at forming the ethic society.

Key words: organizational culture, immaterial facilities, values, beliefs, artefacts.

Постановка проблеми. В сучасних умовах на всіх напрямках суспільного, економічного і політичного життя людей проявляється явище жорсткої конкуренції. Особливо це стосується економічних структур. Недосконалість економічно-правова база функціонування підприємств та порушення вимог чинного законодавства з підприємницької діяльності, змушує низку організацій для досягнення своїх стратегічних цілей використовувати ряд заходів, які значною мірою ускладнюють, а часом навіть унеможливають, функціонування конкурентів у тій же галузі. Причиною такого стану є диференційований підхід до використання наявних у організацій не настільки матеріальних засобів, як засобів нематеріальних, в тому числі і потенцій кадрової політики. Ті організації, які у своїй місії, стратегії, напрямках розвитку, способів управління кадрами чітко окреслюють і сповідують визначені основні цінності, краще пристосовуються до ринкових змін.

Тому увага до формування досконалої кадрової політики як основи організаційної культури, з боку економічних структур у їх діяльності, має стати визначальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження питання організації культури, як одного з найважливіших елементів управління організацією в ринкових умовах, де панує висока конкуренція, внесли ряд вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед них на особливу увагу заслуговують праці А. Апановича, Г. Гофстеда, С. Клюхана, А. Кробера, Н. Кільмара, Б. Ногальського, Е. Потера, Р. Рутки, А. Чермінського, Е. Шейна, Л. Янковської та ряду інших. Проте, не зважаючи на вагомий напруження і доробки, їх наукові праці ще не дають вичерпну відповідь на всі питання з напрямів практичної побудови організаційної культури діяльності економічних структур.

Мета статті. Проаналізувати теоретичну сутність та визначити підходи з формування моделі кадрового потенціалу економічних структур.

Виклад основного матеріалу. У сучасній економічній літературі зустрічається ряд визначень поняття організаційної культури, як одного з найважливіших елементів управління організацією в умовах конкурентного ринку. Згідно з Г. Гофстедом “культура є колективним програмуванням розуму, котре вирізняє одну суспільну групу від інших”. За С. Клюхоном і А. Кробером вона “зводиться до схематичних способів мислення, відчуття і реагування, що є творчістю груп людей, і конкретизованих у вигляді артефактів; сам зміст культури становлять традиційні явища, зокрема притаманні їм цінності”. На нашу думку дуже влучно розкрив суть культури організації розкрив Р. Макайвер, відзначаючи, що це “система цінностей, вірувань, ідеологій та специфічні стилі і способи поширення групового співжиття”.

Головним чинником у питанні організаційної культури є кадрова політика організації, яка базується на стратегії, організаційній структурі і проявляється на рівні організаційної культури, як інтегральної частини плану-

вання стратегії її розвитку. Такі показники, як покращання продуктивності праці, підвищення здатності реагування на ринкові і суспільно-економічні зміни тощо, є визначниками організаційної культури. Відносно системи управління кадрами, то існують дві моделі підходу до формування кадрового потенціалу організації: пасивна і активна.

При пасивному управлінні, яке ґрунтується на передумові, що працівник – це доросла сформована людина, яка в процесі своєї кар'єри принципово не змінюється, зусилля організації зосереджується на забезпеченні надходження якнайбільшої кількості висококваліфікованих кандидатів і на вдалому їх відборі.

Активне управління кадровим потенціалом ґрунтується на передумові, що людина розвивається впродовж всього життя, а пік її досягнень головним чином обумовлюють умови оточення. Адже навіть посередній працівник, якщо ним відповідно покерувати, може доволі швидко проявити цінні для організації можливості. При такому підході зусилля організації зосереджуються на розвитку працівників.

Отже, при активному управлінні відбір кадрів не є випадковим, але не настільки жорстким, як при пасивному. Переважаючим аргументом у даному випадку не є кваліфікація кандидата на момент прийому, а перш за все особистісні характеристики, наприклад, готовність пристосуватися до культури організації, бажання професійного вдосконалення тощо. По суті, це принципи поведінки людини, закладені її вихованням в сім'ї, школі і т.і., тобто в щоденному оточенні.

Ці два методи управління кадрами мають спільне те, що керівництво організацією визначається з питанням якого кандидата розшукують, які його риси і можливості є найважливішими для досягнення стратегічної цілі та одночасно для пристосування його до існуючої організаційної культури. У підсумку можна дійти (доволі умовного) висновку, що у першому варіанті (пасивна модель управління кадрами) організація підшукує сформовану людину, а у другому – сама формує її.

Оскільки організаційну культуру підприємства втілює в основному колектив, то друга модель видається більш гнучкою і перспективнішою, хоча здебільшого важчою для втілення з боку керівництва, особливо що стосується його другого і третього рівнів.

І тут виникає риторичне питання: з якого «матеріалу» черпати необхідні кадри, хто і як формував світогляд і моральне обличчя сформованої вже людини? Спадщина, яка залишилася нам після комуністичної диктатури, характеризується пролетаризацією населення, вихолощенням відчуття господаря на своїй землі, не кажучи про національну ідею. І як результат, в ході реформування ми одержали жакливу економіку, характерною рисою якої є гіперболізована корупційність на всіх рівнях громадського життя. У цьому плані завданням всіх ланок державного управління є виховання людей. В рівній мірі це відноситься і до навчальних закладів.

Одним з напрямків роботи – творення здорової організаційної культури, яка у кадровому втіленні сьогодні відіграє не меншу роль, ніж земля і фінанси.

В економіці суть справи полягає в тому, що увагу дослідників привернули такі явища, яких не можна заміряти ані облічити, можна лише зрозуміти, описати і пояснити. Сюди відносяться, насамперед засоби, які не мають матеріального втілення. Серед таких нематеріальних засобів організації суттєву роль відіграє досконалий рівень культури організації, що є немов невидимою спайкою, фундаментом для бажаної організаційної поведінки, самовизначення і ідентичності.

Серед багатьох чинників, символіка, акцептування індивідуального, унікального, експансивного, навіть за рахунок функціонального, стали об'єктом тотального зацікавлення представників різних структур на ринку. Саме це відноситься до складових організаційної культури.

Світовий досвід показує, що між успіхом підприємства на ринку і його організаційною культурою існує прямо пропорційна залежність: кожна організація має певну характерну для неї систему цінностей, яка становить визначає організації і на підставі якої будуються всі стратегічні починання [2; 584].

Донедавна ключову роль в досягненні конкурентної переваги відігравали матеріальні засоби. У ситуації, коли підприємства і великі концерни володіють подібними технологіями і матеріальними засобами, менеджери цих підприємств почали вибудовувати свою перевагу, опираючись на нематеріальні засоби.

Різні організації характеризуються диференційованим станом культури, що в літературі прийнято називати рівнем організаційної культури. Так за Е. Шейном такі рівні створюють [3; 120]:

1. Поверхневий – видимі зовнішні фактори, до яких відносяться: технологія, архітектура, використання простору і часу, зразки поведінки, способи вербальної і невербальної комунікації, лозунги і т. і. тобто те, що можна відчутти і сприйняти.

2. Підповерхневий – норми і цінності, вірування і переконання членів організації, які лише частково можна спостерігати і усвідомлювати.

3. Глибинний – морально-етичні передумови і принципи, які детермінують поведінку людей всередині і зовні організації, їх відношення до природи, до людини, до праці, сприйняття реальності і т.і., що зовсім не піддається спостереженню і усвідомленню.

Навіть поверхневий аналіз стану організаційної культури дозволяє дійти наступних висновків.

1. Організаційна культура народжується одночасно зі створенням організації. Це означає, що кожна, навіть найменша організація характеризується певною культурою – від першого моменту заснування починається формування культури.

2. При формуванні культури організації найважливішу роль відіграють її власники, засновники чи менеджери, які їх представляють, і які творять фундамент культури.

3. Вирішальне значення побудови організаційної культури відіграє рівень індивідуальної культури засновників.

4. Культура організації може приймати різне значення: від найнижчого до найвищого. Такі значення не можна точно визначити за допомогою цифр чи процентів – єдиним її визначником можуть служити результати діяльності, ефективність її функціонування, конкурентоспроможність на ринку.

5. Навіть повна відсутність (нехай у примітивному її розумінні) організаційної культури можна оцінювати як культуру на нульовому рівні.

6. Низький стан організаційної культури може призвести навіть до падіння організації. У такому випадку повинна виникнути реакція керівництва на існуючу ситуацію і прийняття рішення на її перебудову.

7. Не кожна організація характеризується трьома рівнями культури.

8. Всі три рівні організаційної культури спостерігається у великих організаціях, які володіють в першу чергу фінансовими можливостями для побудови фізичних артефактів, тобто всього того, що є матеріальним проявом у вигляді архітектури, інтер'єру, приємного вигляду персоналу тощо.

9. Матеріальний прояв культури організації не свідчить про наявність наступних її рівнів. У організації можуть існувати, або ні, норми та цінності, які формують її другий рівень, не кажучи про третій.

10. Формування культури організації полягає на використанні матеріальних і нематеріальних засобів» Використання матеріальних засобів є набагато легшою справою, оскільки володіння фінансовими можливостями дозволяє відразу створити відповідний, хоч і поверхневий імідж, в той час як норми, цінності і морально-етичні передумови та принципи впроваджуються в організації впродовж часу її існування.

11. Процес формування культури організації повинен протікати паралельно і одночасно на всіх рівнях.

12. Процес формування культури організації повинен бути неперервним.

13. Хоча рівень культури організації у вирішальній мірі залежить від індивідуальної культури засновників, однак необхідною умовою її формування є високий рівень індивідуальної культури всіх її учасників. Такий рівень формується шляхом відповідної професійної і загальної підготовки та навчання, оскільки навчання в процесі роботи – це комплекс цільових, планових і систематичних дій організації, який призводить до збагачення знань, вміння, кваліфікації, професійної компетенції а також формування переконань і визначення цінностей та достосування їх до ідеології організації.

Таким чином, рівень культури організації, успіх їх діяльності в сучасних умовах визначається в першу чергу вартістю людського капіталу, впевненістю і досконалістю вертикальних і горизонтальних зв'язків, які задовольняють обидві сторони, тобто між керівництвом і працівниками та між працівниками і клієнтами. Власне це є проявом глибинної, організаційної культури.

Матеріальний прояв культури організації, такі як оформлення середовища праці, приміщення, інтер'єр, одяг працівників і т. і., хоч і відіграють певну роль, однак ще не свідчать про достатній рівень культури.

Нерідко можна зустріти такі випадки, коли організація вирізняється високим рівнем матеріальної культури, фізичні прояви (артифакти) можуть бути у ній якнайкращими, та це не означає, що її культура сягає всіх рівнів. Недотримання норм і цінностей, сумнівні переконання працівників можуть спричинитися до “нульового” стану другого і третього рівнів її організаційної культури. На жаль це ще дуже поширене у постсоціалістичних країнах, люди в яких ґрунтовно перевантажені комуністичною ідеологією та атеїстичним вихованням.

Більш суттєвими є норми і цінності, тобто все те, що вважається важливим, переконання, що є найкращим або що є бажаним для організації і, які зразки поведінки є бажаними. Такі норми і цінності полягають, наприклад, у застосуванні етичного кодексу організації а також у між людських реакціях.

Геніальним зразком такої етики служить апостольська діяльність Папи Римського Іоана Павла II. Червоною ниткою через все його життя проходить навчання любові.

Впроваджуючи християнський світ у третє тисячоліття Святий Отець Іван Павло II вказує дорогу до майбутнього, до побудови цивілізації любові, пропонує перевірений напрямок, а також цінності, які створюють етично-моральний порядок, заснований на людській гідності. На зустрічі з професорсько-викладацьким складом і студентами Люблінського Католицького університету 9 червня 1987 року Святий Отець стверджував: “Роль, привабливість Католицького Університету пов’язується з надією, що тут знайдеться справжня спільнота професорів, адміністративних і фізичних працівників, спільнота студентів – свідчення живого християнства; що справжня католицька університетська родина є місцем не лише наукової правди, але й правди життя шляхом подолання різних форм слабості і зла, різних форм заперечення правди в особистому житті, у взаємовідносинах до інших, як і в поверховості досліджень, чи виборі предмету досліджень не згідно з критерієм пошуку правди, а згідно з кон’юнктурними псевдонауковими мотивами”.

Висновки. Культура організації будується на засадах, що відносяться до людської природи, до тих цінностей, які людина черпає з виховання у сім’ї, в школі, в церкві. Це – цінності запрограмованого розуму.

У питанні формування свідомості людей необхідно звернути особливу увагу на етичне виховання, що є основною ціллю релігії. Серед віросповідань, що проголошують справедливі та добрі вчинки найморальнішою є християнська релігія, яка сповідує любов не лише до близьких, чи до співвітчизників, а до всіх без винятку людей.

Святіший Отець Іван Павло II вважав, якщо система освіти зуміє синтезувати віру і освіту, то III тисячоліття характеризуватиметься повністю сприйнятливою та справедливо сприйнятою культурою. Саме тому вся система освіти, а університетською особливо, полягає на синтезі розуму і віри, знання і віри, віри і культури.

Дотримання християнських норм і цінностей є важливою підвалиною при формуванні етичного суспільства, люди в якому могли б користатися з здобутків та досягнень науково-технічного прогресу згідно з критерієм справедливості. На такому фундаменті повинна будуватися загальнолюдська культура, складовою частиною якої є культура організації.

Література

1. M. E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
2. K. H. Kilman, *Corporate culture. Psychology Today*, April 1985, s. 63 w A. Zarebska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, (A. Zarembska *Організаційні зміни на підприємстві. Теорія і практика*), Difin, Warszawa 2002.
3. E.H.Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass San Francisco-London 1986.
4. *Uniwersytety w nauczaniu Jana Pawła II*, (Університети у повчанні Івана Павла II) Інститут Наукowych Досліджень вищої Школи управління і підприємництва ім. Б. Янського. Варшава 1999, т. I.
5. A. Czemirski, M. Czegska, B. Nogalski, R. Rutka, A. Arpanowicz, *Zarządzanie organizacjami, TNOiK „Dom Organizatora”* (A. Чермінський, Б. Ногальський, Р. Рутка, А. Апанович. *Управління організаціями*), Торунь, 2002.
6. Л. А. Янковська. *Значення організаційної культури в сучасній економіці України. Наукові записки ЛУБП*, 2008.

УДК 343.123.12

Ю.Ю. Бражнік

*Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»*

ФУНКЦІЇ КРИМІНАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ

Стаття присвячена розгляду функцій сторін кримінального провадження за новим КПК України, який визначає нові положення проведення негласних слідчих (розшукових) дій, використання технічних засобів під час встановлення обставин злочину, викриття винного проведення досудового розслідування.

Ключові слова: функції, оперативні підрозділи, слідчий, прокурор, сторони кримінального процесу.

Статья рассматривает процессуальные проблемы механизма реализации уголовно-процессуальных функций в уголовном процессе, исходя из новых положений уголовно-процессуального кодекса Украины при проведении негласных следственных (розыскных) действий, установление обстоятельств совершения преступления, виновного лица при проведении досудебного расследования.

Ключевые слова: функции, оперативные подразделения, следователь, прокурор, стороны уголовного процесса.

The article examines the judicial problems of mechanism of realization of уголовно-процессуальных функций in criminal procedure, coming from new positions of code of criminal procedure of Ukraine during realization of secret inquisitional (search) actions, establishment of circumstances of commission of crime, guilty person during prosecuting a pre-trial inquiry.

Key words: functions, operative subdivisions, investigator, public prosecutor, parties of criminal procedure.

Актуальність даної статті полягає в тому, що проблема процесуальних функцій в кримінальному процесі була розроблена на основі принципу змагальності і рівності сторін. Дослідження учених сприяли з'ясуванню і проведенню в життя таких важливих положень кримінально-процесуального закону, як розділення функцій звинувачення і суду, дослідженні обставин справи, ухвалення рішення за матеріалами кримінальної справи, відстоювання своїх позицій суб'єктами процесу, рівноправність сторін, незалежне положення судді по відношенню до сторін і т.д.

Теоретичні розробки за визначенням основних функцій кримінального процесу дали наукове обґрунтування процесуального статусу суб'єктів кримінального процесу. Були визначені процесуальні норми, що обумовлюють процесуальне положення особи в кримінальному процесі, правовідносини між