

Г.М. Захарчин

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ*

У статті обґрунтовано необхідність формування організаційної культури на підприємстві в сучасних умовах і виділено основні цілі інформаційного забезпечення цього процесу. Охарактеризовано інформаційні потреби й джерела залежно від етапу формування організаційної культури. Висвітлено основні технічні й методичні проблеми, які виникають у системі інформаційного забезпечення формування організаційної культури. Описано аналітичний інструментарій оцінки інформації для формування організаційної культури.

Ключові слова: організаційна культура, інформаційне забезпечення, формування організаційної культури, комунікації, аналітичний інструментарій.

Рис. 3. Літ. 10.

Г.М. Захарчин

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье обоснована необходимость формирования организационной культуры на предприятии в современных условиях и выделены основные цели информационного обеспечения этого процесса. Охарактеризованы информационные потребности, а также источники в зависимости от этапа формирования организационной культуры. Рассмотрены основные технические и методические проблемы системы информационного обеспечения формирования организационной культуры. Описаны аналитический инструментарий оценки информации для формирования организационной культуры.

Ключевые слова: организационная культура, информационное обеспечение, формирование организационной культуры, коммуникации, аналитический инструментарий.

G.M. Zakharchyn

INFORMATION SUPPORT FOR PROCESS OF ORGANIZATIONAL CULTURE FORMATION AT AN ENTERPRISE

The article grounds the necessity of the organizational culture formation at an enterprise under the contemporary conditions, and the key objectives of the information support of this process are determined. Information needs are characterized as well as the sources depending upon the stage of the organizational culture formation. Major technical and methodical problems of the information support system for the formation of organizational culture are considered. The analytical toolkit for estimation of information while forming the organizational culture is described.

Keywords: organizational culture; information support; formation of the organizational culture; communications; analytical toolkit.

Постановка проблеми. Сучасний економічний розвиток України обумовлений багатьма чинниками невизначеності, які порушують соціальний порядок і відтак вимагають пошуку нової управлінської парадигми. Система управ-

* статтю підготовлено на основі доповіді на VIII-му Міжнародному науковому семінарі «Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті, екології» (29 червня – 3 липня 2009 р., Київ – оз. Свитязь).

ління, що склалася нині, виявилася недостатньо мобільною, недостатньо оснащеною сучасним інструментарієм, який міг би її динамізувати. Особливості сьогодення і світові тенденції спонукають до переорієнтації системи менеджменту в напрямку соціальних прерогатив.

Соціально-гуманістичні тенденції у світовій теорії й практиці поширились і на сферу управління, набирає ваги людський чинник, без якого неможливий успішний розвиток будь-якого підприємства. Гуманістичний підхід до системи менеджменту сьогодні виділяє організаційну культуру (ОК) як найважливіший чинник у цьому контексті. Визнання соціокультурної парадигми в менеджменті як домінуючої в умовах глобалізації обумовлює необхідність дієвого механізму формування організаційної культури, адекватного сучасним викликам, трансформаційним процесам та проблемам еволюційного розвитку, що, у свою чергу, неможливо без відповідного інформаційного забезпечення та розумної інформаційної політики підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика організаційної культури є доволі популярною серед науковців і практиків, які переймають досвід успішних зарубіжних підприємств. Принципові питання й сутність організаційної чи корпоративної культури ґрунтовно висвітлюються в наукових джерелах [1–4; 6; 9]. Науковий світ уже визнає вагому роль організаційної культури в підвищенні ефективності сучасного менеджменту, саме ці аспекти відображені в монографіях [3; 5].

Невирішені частини проблеми. За загального визнання важливості чинника організаційної культури та погодження основних етапів її формування проблемними залишаються питання інформаційного забезпечення, зумовлені технічними й методичними труднощами.

Метою дослідження є висвітлення інформаційних потреб та особливостей інформаційного забезпечення в процесі формування організаційної культури підприємства.

Основні результати дослідження. Формування організаційної культури можливе за наявності інформаційного, управлінського й організаційного забезпечення. Вагомим чинником, який підвищує ефективність формування організаційної культури, є інформаційне забезпечення цього процесу.

Ставлення та розвиток організаційної культури розглядаємо процес, який розвивається за своїми специфічними законами, має певні принципи і протікає як єдиний суцільний і безперервний ланцюг подій, який охоплює такі етапи:

- визначення місії підприємства та філософії його функціонування;
- вибір базових цінностей і переконань;
- формування стандартів і норм поведінки персоналу підприємства на основі прийнятих цінностей;
- запровадження традицій, символіки, ритуалів та інших артефактів (видимих елементів культури);
- формування мотиваційної структури;
- нормативне закріплення перелічених вище складових у корпоративному документі (положення про ОК; документ про корпоративне керівництво, корпоративний кодекс тощо);

- написання програми розвитку організаційної культури підприємства та її поступове впровадження.

Важливість інформаційної підсистеми проявляється безпосередньо в процесі формування організаційної культури, оскільки на кожному етапі є свої завдання й потреби в інформаційному забезпеченні, специфіка формування інформації, а також коло проблем. Інформаційне забезпечення організаційної культури має свою систему цілей, відображених на рис. 1.



Рис. 1. Цілі інформаційного забезпечення формування і розвитку організаційної культури, авторська розробка

Виділимо головні інформаційні потреби залежно від стадії формування організаційної культури. Початкова стадія формування організаційної культури передбачає ознайомлення з існуючими типами організаційної культури у світовій практиці, а також чинниками, які впливають на її формування. На цьому етапі особливих проблем із пошуком інформації не виникає, хоч є труднощі із її аналізом, зокрема, при оцінці впливу чинників.

Аналітичний процес оцінки впливу чинників на формування і розвиток організаційної культури відображено на рис. 2.

Процедуру аналізу необхідно проводити послідовно, крок за кроком, щоб досягти мети, тобто одержання відносно об'єктивної оцінки впливу чинників. Для цього не тільки дотримуються послідовності проведення аналітичних процедур, але й послуговуються відповідним аналітичним інструментарієм (методи, способи аналізу). На основі мети проведення аналізу формують його завдання, які включатимуть цілий комплекс організаційних, методичних, технічних та інформаційних функцій для оцінки впливу всіх чинників на формування організаційної культури. Неоднорідність чинників вимагає від менеджерів конкретизації завдань для достовірнішої оцінки. Конкретизація завдань аналізу полягає в окресленні всіх складових чинників впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, виявленні залежності організаційної культури від цих чинників, розмежуванні позитивних і негативних тенденцій впливу та

ідентифікації ключових чинників успіху, тобто тих, які найкраще сприятимуть процесу ефективного формування організаційної культури на підприємстві.



Рис. 2. Схема аналітичного процесу оцінки впливу чинників на формування і розвиток ОК, авторська розробка

Оцінка негативного впливу чинників необхідна для своєчасного запобігання невдачі в процесі формування організаційної культури, оцінка позитивного впливу чинників дозволить виділити серед них ті, які найкраще сприятимуть протіканню процесу, в результаті чого сформована організаційна культура буде відповідати всім викликам часу.

Схема аналітичного процесу передбачає використання аналітичного інструментарію, який є тим знаряддям, що забезпечує аналітичні процедури. Сюди можна віднести методи аналізу (експертний, аналітичний, статистичний, імітаційне моделювання, економіко-логічні, економіко-математичні, евристичні та інші); системи показників (логіко-дедуктивні та емпірико-індуктивні).

В основі логіко-дедуктивних систем показників закладено конкретний показник верхнього рівня, який за відповідною схемою розчленовують на показники нижчого рівня. Всі показники об'єднуються смисловим взаємозв'язком і в сукупності дають цілісну картину стану. На відміну від них, емпірико-індуктивні системи показників формуються на основі статистичних даних і відбору тих показників, які несуть найбільше інформаційне навантаження і є найважливішими із всієї множини показників. Отже, у аналітичному процесі

дослідження впливу чинників на формування організаційної культури виділяють емпіричний рівень оцінювання чинників і теоретичний рівень. Емпіричний рівень є засобом спостереження, яке дає феноменологічний опис досліджуваного явища за допомогою констатації фактів. Теоретичний рівень передбачає створення схематичного узагальненого образу явища, яке досліджують. Він допускає абстрагування і відмежовування від другорядних речей для того, щоб сконцентрувати увагу на значимих процесах та описати їх.

Завдяки класифікації та оцінці впливу чинників підприємство завчасно зможе побачити ті проблеми, з якими доведеться зіткнутися при формуванні організаційної культури. Наявність багатьох чинників, причому з різним вектором та характером впливу, засвідчує неможливість створення типової уніфікованої моделі організаційної культури чи розроблення типової стратегії її розвитку. Однак існують загальні методологічні підходи до її формування, що проявляються у принципах, які лежать в основі формування ОК, механізмі реалізації задуму щодо створення бажаного образу культури на підприємстві.

Аналітична стадія оцінки чинників передбачає використання інформаційного ресурсу та різних способів формування інформації про вплив чинників зовнішнього середовища, зокрема: сканування (пошук уже сформованої, тобто ретроспективної інформації), моніторинг (постійне відстежування інформації, яка з'являється), прогнозування (формування інформації про майбутній стан зовнішнього середовища підприємства).

Умови сьогодення вимальовують розмаїту картину зовнішнього світу, який уже не піддається простим лінійним визначенням і достовірному прогнозуванню. Зміни у зовнішньому світі мають комплексний характер і є наслідком еволюції нашої цивілізації як у сфері матерії, так і у сфері духу. Тому сьогодні складно і напевно не зовсім коректно говорити про точні оцінки і використання одного методу дослідження. Оскільки об'єктом нашого дослідження є організаційна культура як тонкопланова структура в системі менеджменту, то й методи аналізу мають бути нетрадиційними. У цьому випадку треба виходити на рівень інтуїції, використовуючи активний інтелект як інструмент пізнання. На практиці доцільно послуговуватися методом сценарію, під яким розуміють опис уявної ситуації, що виникне в майбутньому, і поставить підприємство перед альтернативою вибору.

На стадії безпосереднього формування організаційної культури виникає потреба у вивченні ціннісних орієнтацій підприємства, що здійснюється на основі інформації якісного характеру. Саме на цій стадії формується певний комунікаційний процес, під час якого працівники визначають для себе спільні та опозиційні цінності. І якщо при виробленні концептуальних засад формування організаційної культури підприємства керівництво зважатиме на спільні для більшості працівників цінності, то можна очікувати підвищення ділової активності, задоволення працівниками своєю роботою та створення сприятливого організаційного клімату. При правильній побудові інформаційних потоків «знизу-вгору», керівники вчасно відчують будь-які зміни в колективі та в настроях працівників і будуть оперативно реагувати на них. При передачі інформації «згори-вниз» працівники також матимуть необхідну інформацію, яка зацікавить їх і долучить до процесу формування організаційної культури.

Це інформація про етику організаційної поведінки, норми і стандарти, комунікативно-інформаційну політику, етику міжособистісних взаємозв'язків, результати і мотиваційні важелі.

Крім того, організаційна культура може значно сприяти удосконаленню системи ефективних комунікацій, що вплине на оперативність прийняття управлінських рішень. Це істотно збільшує обсяг інформації, якою обмінюються співробітники, і водночас скорочує витрати на неї. Культура може стати джерелом відчутної економії часу та чинником об'єднання зусиль для прийняття колективних рішень в умовах невизначеності проблем і пошуку шляхів їх розв'язання. Завдяки спрощеним правилам взаємодії організаційна культура не тільки знижує витрати ресурсів, але й розвиває здатність людей адекватно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Завдяки організаційній культурі обмін інформацією набуває цілеспрямованого характеру і використовується для створення іміджу підприємства та формування прихильності з боку партнерів та споживачів. На будь-якому підприємстві поведінка працівників регламентується певними нормами та правилами, спілкування та документообіг відбувається в конкретно визначений спосіб, що сприяє створенню добрих традицій та організаційного клімату, які, впливаючи на поведінку працівників, одночасно формують організаційну культуру.

Інструменти інформаційного впливу на персонал підприємства включають в себе: міфи, корпоративні свята, корпоративні видання, власний музей, різноманітні PR-акції тощо.

Основне завдання процесу інформування полягає у чіткому визначенні політики, мети і стратегії, пов'язаних із формуванням ОК, оскільки кожен працівник повинен розуміти свою мету і власну роль у її досягненні. Надзвичайно важливо, щоб інформація про результати роботи, досягнення, плани та перспективи розвитку, конкурентні переваги і місце на ринку, цільових споживачів та їхні потреби, зміни, які плануються, своєчасно доводилася до персоналу і мала зворотній зв'язок.

Значну увагу треба звертати і на зовнішню комунікацію, без якої організаційна культура буде обмежена. Зовнішні комунікації охоплюють поширення інформації про підприємство в засобах масової інформації та створення його позитивного іміджу, а також безпосереднє спілкування персоналу підприємства з клієнтами, партнерами по бізнесу тощо.

Норми, писані та неписані закони, офіційний та неофіційний обмін інформацією використовуються на підприємстві щодня. При цьому можна окремим виділити неформальний обмін інформацією, який у деяких випадках буває ефективним. Така форма інформування працівників переважно випереджає офіційні повідомлення за рахунок зменшення шляху проходження комунікацій. Усна інформація та обмін думками, як правило, виявляються значно ефективнішими за письмові оголошення та документи інструктивно-розпорядчого характеру.

Коли організаційна культура уже сформована, виникає потреба в інформації про оцінку її впливу на ділову активність підприємства, тобто на основі відповідної інформації треба оцінити ефективність організаційної культури. У

даному випадку маємо технічну складність підбору такої інформації, зумовлену відсутністю статистичних і облікових даних кількісного характеру. Зрештою, це пояснюється об'єктивними причинами (рис. 3), оскільки:

- управління підприємством є різновидом творчої праці, яка важко піддається нормуванню і обліку через різні суб'єктивні чинники;
- оцінку ефективності організаційної культури значно ускладнює і часовий лаг, оскільки формування організаційної культури — тривалий процес;
- реалізація заходів із формування ОК підприємства пов'язана з соціально-психологічними результатами, які складніше оцінювати, ніж економічні;
- успішні результати діяльності підприємства можуть бути наслідком не тільки високої ОК, тому складно виокремити автономність впливу саме ОК на результати підприємства загалом.

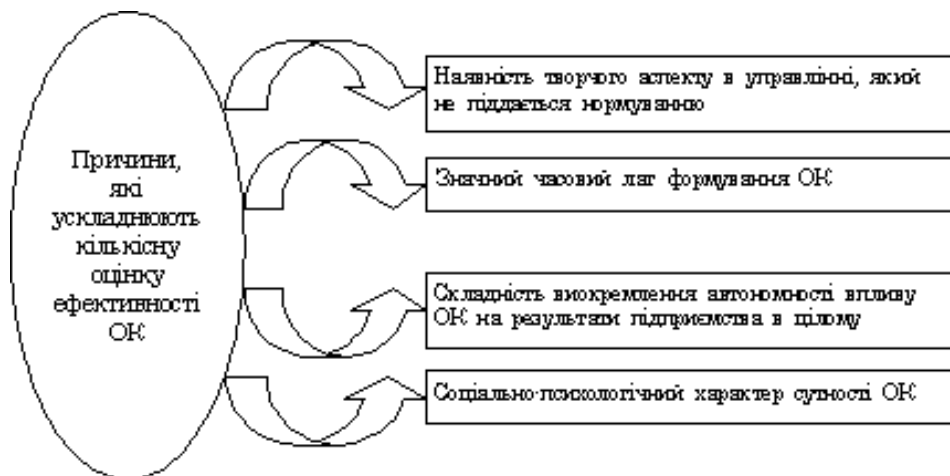


Рис. 3. Сукупність причин, які ускладнюють кількісну оцінку ефективності ОК, авторська розробка

Складність оцінки ефективності ОК пов'язана також із необхідністю вирішення не менш складного завдання — загальної оцінки ефективності роботи всієї управлінської ланки підприємства в умовах зростаючого впливу багатьох чинників та інформатизації суспільства. Питання полягає в тому, як оптимально реалізувати реальний потенціал підприємства, в якому напрямку розвивати його діяльність і як задіяти чинник культури, щоб ця діяльність була ефективною? Зважаючи на це, головні труднощі полягають у практичній неможливості цілком об'єктивно і чітко визначити автономний вплив ОК на ефективність підприємства. Це призводить до необхідності розгляду другого аспекту в дослідженні оцінки ефективності організаційної культури, а саме — визначення залежності між впливом ОК на розвиток підприємства та її фінансовими результатами. Виявити, яку саме частку займає у фінансових результатах підприємства організаційна культура складно, тому можна стверджувати про певну умовність і наближеність таких оцінок.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Всі етапи формування розвитку і зміни організаційної культури повинні супроводжуватися управлінсь-

ким, організаційним та інформаційним забезпеченням, і тільки завдяки чіткій їх взаємодії буде досягнуто успіху.

1. *Бойко Е.В.* Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием // Актуальні проблеми економіки.— 2003.— №4. — С. 52—59.
2. *Болотов С.П.* Организационная культура и эффективность менеджмента: Учеб. пособие. — Сыктывкар: Изд-во Сыктывкарского гос. ун-та, 2000. — 92 с.
3. *Вовканич С.Й.* Інформація, інтелект, нація. — Львів: Євросвіт, 1999. — 416 с.
4. *Воронов М., Гримблат С.* Организационная культура и командная деятельность // Персонал.— 2003.— №11. — С. 67—74.
5. *Гавкалова Н.Л.* Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: Наук. видання. — Харків: Вид-во ХНЕУ, 2006. — 252 с.
6. *Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э.* Корпоративная культура: теория и практика. — М.: Альфа-Пресс, 2005. — 352 с.
7. *Круп'як Т.П.* Аналіз інформаційних потреб підприємства // Актуальні проблеми економіки.— 2008.— №1. — С. 220—227.
8. *Ляшко Д.Ю.* Теоретичний огляд інформаційного та комунікативного середовищ функціонування підприємств // Академічний огляд.— 2008.— №2. — С. 62—68.
9. *Магура М.* Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом.— 2002.— №1. — С. 24—29.
10. *Погорелов Ю.С.* Інформаційні технології в оцінці та моделюванні розвитку підприємства // Актуальні проблеми економіки.— 2008.— №10. — С. 172—179.

Стаття надійшла до редакції 8.07.2009.

КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД **НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ**

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26
E-mail: book@nam.kiev.ua
тел./факс 288-94-98, 280-80-56



Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національного господарства: Наук. монографія / М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, В.М. Шандра, О.І. Гуменюк та інші; За наук. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка і д.е.н., проф. С.А. Єрохіна. — К.: Національна академія управління, 2008. — 216 с. Ціна без доставки — 22 грн.

У монографії проаналізовано стан технологічного оновлення національної економіки на інноваційних засадах, виявлено позитивні сторони і недоліки цього процесу і розроблено організаційно-економічні основи формування механізму інноваційного оновлення економіки України, її окремих галузей та підприємств.