

УДК 351.85:65.01

Поторочин С. О.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Проаналізовано існуючі підходи і методи діагностики та зміни організаційної культури на підприємстві. Виявлено роль і вплив організаційної культури на господарську діяльність підприємства в ринкових умовах, обґрунтовано необхідність діагностики організаційної культури, запропоновано алгоритм для її оцінки.

Аннотация. Проанализированы существующие подходы и методы диагностики и изменения организационной культуры на предприятии. Выявлена роль и влияние организационной культуры на хозяйственную деятельность предприятия в рыночных условиях, обоснована необходимость диагностики организационной культуры, предложен алгоритм для ее оценки.

Annotation. Existent approaches and methods to diagnostics and change of organizational culture on an enterprise are analyzed. The role and influencing of organizational culture on economic activity of enterprise in the conditions of market are considered. The necessity of organizational culture diagnostics is grounded and the algorithm for its estimation is offered.

Ключові слова: організаційна культура, методичний підхід, діагностика, цінності, підприємство.

Поряд з дослідженням різних аспектів внутрішнього середовища підприємства немаловажне значення має оцінка розвитку організаційної культури. Ураховуючи той факт, що за останні роки більшість галузей вітчизняної економіки зазнали значних змін, виникає необхідність оцінки організаційної культури для стратегічного управління підприємством. Проведення діагностики організаційної культури полягає у виборі аспектів підприємства, яким варто приділити пильну увагу, на підставі чого буде здійснюватися пошук методів та підходів її оцінки. Це дозволяє визначити не тільки ефективність внутрішньої побудови організаційної структури та цінності персоналу, але також надає можливість виявити сильні і слабкі сторони підприємства у побудові взаємодії із зовнішнім середовищем на підставі розробки інструментів ведення конкурентної боротьби.

Дану проблематику на заході почали досліджувати на початку 80-х років минулого століття, у пострадянських країнах – наприкінці 90-х років. Останнім часом почалося дослідження економічної категорії "організаційна культу-

ра" з позиції інституційної теорії [1; 2]. Дослідженням ефективної структури підприємства, суспільства й особистості присвячені роботи таких вчених, як М. Вебер [3] та І. Гофман [4]. Проблеми соціальної антропології організації, неформальних стосунків у процесі виробництва наведені в роботах П. Романова [5], С. Алашеева [6], М. Киблицької [7]. Методичні підходи до діагностики організаційної культури підприємства запропоновані в роботах Е. Шейна [8], Г. Хаєта [9], К. Камерона і Р. Куїнна [10].

Метою роботи є вдосконалення методичних підходів до оцінки організаційної культури на промислових підприємствах.

Оцінка організаційної культури відбувається в контексті спільного розвитку підприємства відповідно до стратегії і поставлених цілей. Поряд з цим в основі організаційної культури можуть знаходитися цінності, що сприяють вирішенню проблем, про які необхідно знати. Також актуальним залишається питання сполучення індивідуальних цінностей персоналу та необхідність підтримувати ефективну діяльність підприємства, що ускладнюється постійними змінами в житті кожної людини та господарської діяльності будь-якого підприємства. Ураховуючи це, можна стверджувати, що зміни стають невід'ємною умовою існування, а діагностика організаційної культури для підприємства набуває нового значення [11, с. 188].

У сучасній літературі у роботах різних авторів можна зустріти різноманітні підходи до розв'язання питання діагностики організаційної культури. У процесі дослідження вважається доречним звернутися до найпоширенішого способу вивчення організаційної культури, яким є етнографічне дослідження, що ґрунтується на осмисленні історичного процесу розвитку різних етносів, їх соціальної мотивації, ролей, функцій в умовах переходу від традиційного суспільства до сучасного. Так, П. Романов у своїх роботах аналізує соціальні відносини в контексті виробництва, управління, організаційної культури [12]. С. Алашеев розглядає неформальні відносини як культурний феномен в аспекті вивчення трудових відносин "радянського" типу, які стали допоміжним механізмом управління, що дозволяє компенсувати недоліки системи формалізованих правил, а "зовнішні" норми роботи адаптувати до "внутрішнього" середовища виробничого процесу. Роботи М. Киблицької ґрунтуються на фрагментах із щоденника секретаря підприємства, спеціальним чином угрупованих та забезпечених аналітичними коментарями. За допомогою такого підходу дослідник ставить себе в контекст господарської діяльності підприємства, з комбінаціями точок зору аналітика – зовнішнього спостерігача подій та внутрішнього – емоційного учасника.

Однак етнографічний метод є досить тривалим і трудомістким. Так, Е. Шейн пропонує більш раціональні способи дослідження, такі, як експериментальний метод і клінічне дослідження, які ґрунтуються на спільній аналітико-дискусійній діяльності представників досліджуваного підприємства та сторонніх осіб, здійснюючих діагностику, та спрямовані на: виділення основних цінностей, норм; визначення основних перешкод і пошук шляхів їх подолання [8]. При використанні такого методу сторонній фахівець у діагностиці організаційної культури може не розглядати її приватні аспекти, що забезпечує швидкість збору даних.

Під клінічним дослідженням Е. Шейн має на увазі серійність контактів і спільність пошуку, виконуваних дослідником і зацікавленими особами, які володіють інформацією та є співробітниками підприємства, і втілюють ті або інші аспекти організаційної культури. Застосування клінічного дослідження ґрунтується на більш детальній характеристиці організаційної культури, що дозволяє усунути суб'єктивні помилки співробітників підприємства у подоланні особистісних бар'єрних перешкод в усвідомленні основних цілей підприємства та зрозуміти основні цінності, характерні для організаційної культури підприємства.

У роботі Г. Хаєта пропонується кваліметричний метод до оцінки корпоративної культури [9]. Використання даної методики передбачає проведення таких етапів: структуризація якісних параметрів корпоративної культури і виділення складових властивостей її якості; побудова блок-схеми якості, яка відображає ієрархію і взаємозв'язки окремих властивостей; побудова моделей, які пов'язують комплексні показники з показниками окремих властивостей, трансформація розробленої блок-схеми у дерево властивостей; проведення експертного визначення ваги властивостей на кожному рівні ієрархії; проведення оцінки групою експертів кожної з властивостей, при цьому використовуючи різні способи отримання інформації; розрахунок узагальненого показника якості корпоративної культури з використанням математичного апарату. Кваліметричний метод є складним та трудомістким, але він дозволяє структурувати явище, визначити його тип, структуру і взаємозв'язки між елементами. У цілому дану методику доцільно використовувати для оцінки організаційної культури декількох підприємств або підрозділів. Визначення ваги й оцінка окремих властивостей дозволяє оцінити поточний стан організаційної культури і визначити вектор її розвитку [9, с. 191].

Фахівці Р. Кілман і М. Сакстон для оцінки організаційної культури застосовують метод складання профілю культурного розриву. Використання методу Кілмана – Сакстона дозволяє визначити різницю між бажаним і реальним станом організаційної культури на підприємстві [13].

На думку Д. Мацумото, обмеженість існуючих способів оцінки організаційної культури полягає в тому, що всі вони вивчають її лише на рівні окремих працівників, не враховуючи при цьому вплив національної культури, організаційної культури структурних підрозділів і всього підприємства [14]. У зв'язку з цим Д. Мацумото розрізняє три рівні організаційної культури: індивідуальний, інтраорганізаційний та інтерорганізаційний. На індивідуальному рівні організаційна культура проявляється в тих культурах, які індивіди привносять із собою у виробничий простір з того культурного середовища, у якому вони виростили й пройшли процес соціалізації. На інтраорганізаційному рівні культура існує усередині підприємства. Він містить у собі експліцитні й імпліцитні правила, які упорядковують загальні повсякденні практики, такі, як політика, сфера людських ресурсів відносно заробітної плати, підвищень, а також неписані правила із приводу відносин керівництва та підлеглих. Прояв інтерорганізаційного рівня полягає у взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. На цьому рівні організаційна культура містить у собі безліч національних і міжнародних законів, які регулюють діяльність у

комерційній сфері та неформальні правила, які визначають, яким чином підприємства співвідносяться один з одним у процесі господарської діяльності.

У роботах К. Камерона і Р. Куїна запропоновано інструмент оцінки організаційної культури (OCAI), що передбачає оцінку організаційної культури за шістьма показниками, на підставі яких будується профіль культури підприємства [10]. К. Камерон і Р. Куїн вважають, що оскільки для одержання змістовного діагнозу організаційної культури незавжди можна приділити увагу абсолютно всім аспектам підприємства, то необхідно акцентувати увагу на деяких з них. К. Камерон і Р. Куїн виділяють такі типи організаційної культури, через які проходить будь-яке підприємство: кланова культура – підприємство, яке фокусує увагу на гнучкості в прийнятті рішень всередині підприємства, турботі про працівників та доброму ставленню до споживачів; адхократична культура – підприємство, яке фокусує увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з високою гнучкістю та індивідуальністю підходів до працівників; ієрархічна культура – підприємство, яке фокусує увагу на внутрішній підтримці у поєднанні з необхідною стабільністю та контролем; ринкова культура – підприємство, яке фокусує увагу на зовнішніх позиціях у поєднанні з необхідною стабільністю та контролем.

Інструмент оцінки організаційної культури використовує каркас конкурентних цінностей і приєднується до фундаментального організуючого каркаса, в рамках якого персонал отримує, інтерпретує й узагальнює інформацію у вигляді власних висновків: важливі характеристики підприємства; загальний стиль лідерства, який пронизує усе підприємство; стиль управління найманими працівниками; з'єднувальна суть підприємства, або механізми, які дозволяють досягти єдності підприємства; стратегічні цілі, що визначають, які сфери особливого уваги приводять у рух стратегію підприємства; критерії успіху, які показують, як визначається перемога та що саме винагороджується та вшановується [10, с. 208–209]. За результатами аналізу досліджувальних методів діагностики організаційної культури можна зробити висновок про те, що при оцінці організаційної культури використовується три стратегії її виміру, розроблені з урахуванням таких підходів: метафоричний підхід – дослідник використовує зразки зовнішніх проявів культури, прагне виявити вплив організаційної культури і її суть; холістичний підхід передбачає безпосереднє занурення дослідника в організаційну культуру підприємства з метою пізнання; кількісний – передбачає використання анкетування або співбесіди для оцінки конкретних проявів організаційної культури [10, с. 205].

На підставі досліджених методик та підходів до оцінки розвитку організаційної культури на підприємстві можна виділити такі основні аспекти її діагностики: постановка цілей, визначення завдань, вибір (розробка) методики і підходів до діагностики, процес оцінки організаційної культури, підсумки оцінки, на підставі якої розробляються інструменти впливу (рисунк).

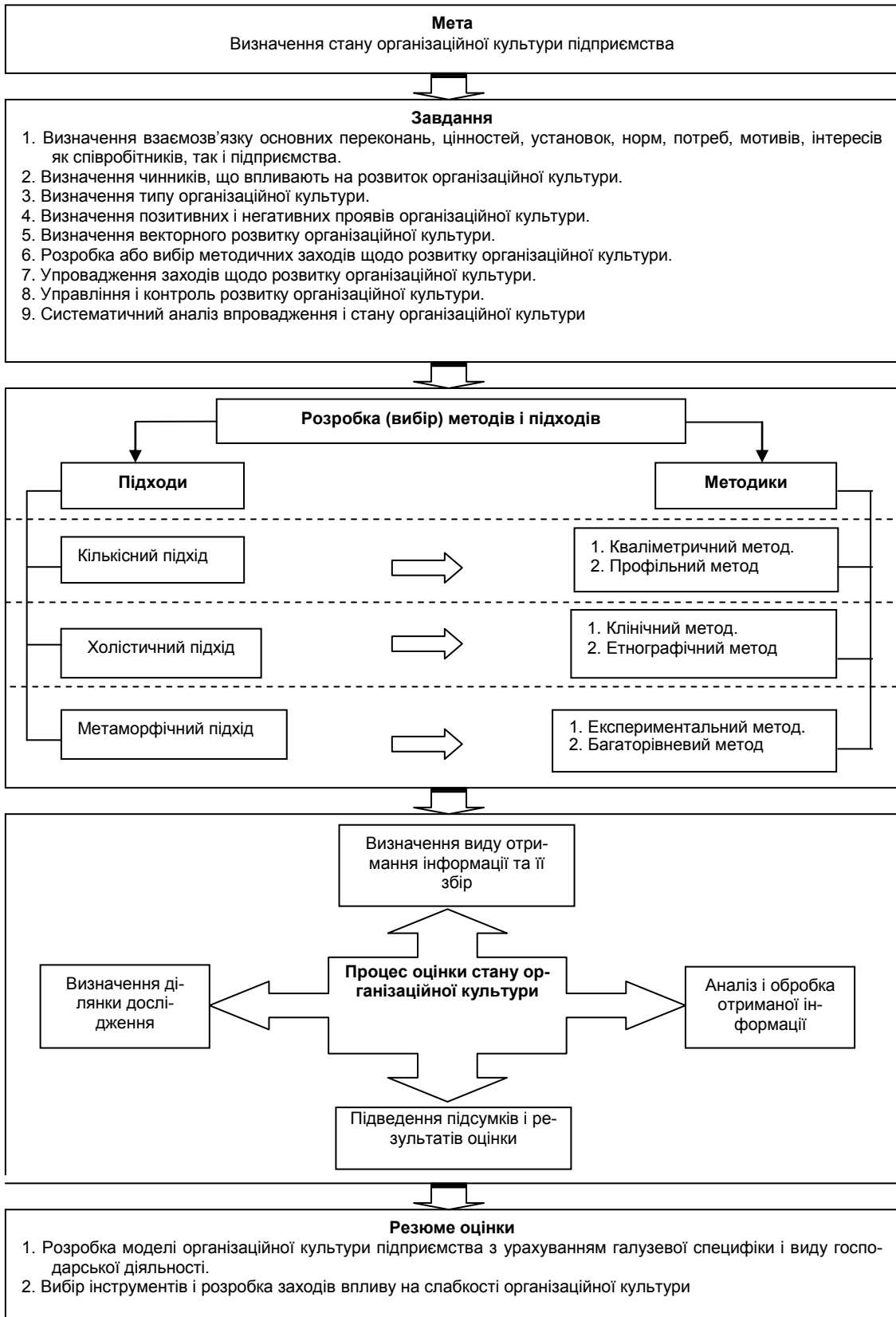


Рис. Алгоритм процесу оцінки організаційної культури на промисловому підприємстві

Отже, серед існуючих методик діагностики організаційної культури підприємства найбільший інтерес становить методика, запропонована К. Камероном та Р. Куїном. Особливістю даної методики є те, що оцінити організаційну культуру підприємства можна самостійно, не залучаючи сторонніх консультантів. Крім цього, бажання зміни організаційної культури підприємства вимагає нівелювання таких ментальних настанов українського суспільства: орієнтації на малі групи; чуттєвості, вразливості та етичного аспекту; неприйняття конфліктів; схильності до пасивності; почуття незахищеності. З усіх проаналізованих методик підхід К. Камерона та Р. Куїна до діагностики та зміни організаційної культури порівняно з іншими підходами має ряд переваг:

1. Практична орієнтація – містить ключові зміни організаційної культури, виявлені як первинні в ефективній діяльності підприємства.

2. Своєчасність – процес діагностики й формування стратегії необхідних змін здійснюється в максимально стислий термін.

3. Широкомасштабність – залучення до діагностики й зміни будь-якого співробітника підприємства, що дозволяє залучати персонал, відповідальний за вибір і розвиток векторного напрямку діяльності підприємства.

4. Якісна й кількісна оцінка – діагностика ґрунтується як на якісних методах, так і кількісних оцінках основних вимірів організаційної культури, що в цілому носить характер комплексності.

5. Доступність для менеджменту – процес діагностики й змін може бути проведений за допомогою фахівців підприємства.

6. Обґрунтованість – аналіз організаційної культури базується на великому емпіричному матеріалі та зроблених на його базі вимірах, що надає процесу наукову обґрунтованість.

тету. Серія : економічна. – Донецьк : ДонНТУ, 2008. – Вип. 33-1. – С. 187–191. 12. Romanov P. The Middle Level of Management in Industrial Enterprises of Russia / P. Romanov // Management and Industry in Russia / ed. S. Clarke. – Cheltenham, 1995. – P. 170–198. 13. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы / М. М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 248 с. 14. Мацумото Д. Психология и культура / Д. Мацумото. – 1-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 720 с.



Література: 1. Усачева В. В. Оценка состояния организационной культуры микросистемы / В. В. Усачева // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : економічна. – Донецьк : ДонНТУ, 2005. – Вип. 89-2. – С. 108–115. 2. Усачева Г. М. Влияние корпоративной культуры на эффективность работы компании / Г. М. Усачева, Е. А. Космина // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : економічна. – Донецьк : ДонНТУ, 2004. – Випуск 82. – С. 11–17. 3. Вебер М. Избранное. Образ общества / М. Вебер ; пер. с нем. – М. : Юрист, 1994. – 702 с. 4. Гофман И. Представление себя другим в повседневной жизни / И. Гофман. – М. : Канон-Пресс-Ц ; Кучково поле, 2000. – 304 с. 5. Романов П. В. Социальная антропология организаций: история, эпистемология и основные методологические принципы [Электронный ресурс] / П. В. Романов // Журнал социологии и социальной антропологии. – 1999. – Т. 2. – Вып. 4. – Режим доступа : <http://www.soc.pu.ru/publications/jssa/1999/4/home.html>. 6. Алашеев С. Неформальные отношения в процессе производства: Взгляд изнутри / С. Алашеев // Социологические исследования. – 1995. – № 2. – С. 12–19. 7. Киблицкая М. Русский частный бизнес: Взгляд изнутри / М. Киблицкая // Рубеж. – 1997. – № 10–11. – С. 210–222. 8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с. 9. Корпоративна культура / під заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с. 10. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с. 11. Качан И. В. Методики диагностики организационной культуры предприятия / И. В. Качан, В. В. Зубенко // Наукові праці Донецького національного технічного універси-