

О. В. Харчишина

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИКИ ОСАІ ДЛЯ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Узагальнено особливості методики ОСАІ, описано результати дослідження за цією методикою організаційної культури окремих підприємств харчової промисловості. Зроблено висновки про перспективи використання методики ОСАІ у вітчизняних умовах.

The paper highlights the peculiarities of the OSAI method. The paper covers the result of the investigation of organizational culture of some food industry enterprises. It also dwells upon perspectives of use of the OSAI method.

Обобщено особенности методики ОСАІ, описано результаты исследования по этой методике организационной культуры отдельных предприятий пищевой промышленности. Сделаны выводы о перспективах использования методики ОСАІ в отечественных условиях.

Постановка проблеми. Досліджуючи особливості ринкової трансформації економіки України вчені і практики акцентують увагу на тому, що проблеми створення нової, адекватної сучасним умовам і особливостям менталітету українського народу, системи управління ще повністю не розв'язані. Особливо актуальним залишається питання, як узгодити особисті інтереси працівників та інтереси організації в цілому, як поєднати схильність індивідів переслідувати власні цілі з необхідністю підтримання довгострокової ефективності організацій. На нашу думку, розв'язання цієї проблеми лежить на стику економіки з такими галузями знань як психологія, соціологія, етика, культурологія та цілою низкою інших наук. Тобто, досягти узгодження індивідуальних та організаційних цілей та цінностей можливо лише за рахунок управління організаційною культурою підприємства.

В свою чергу, управління організаційною культурою неможливе без здійснення всебічної оцінки її фактичного стану на конкретному підприємстві. З огляду на багатоплановість феномену організаційної культури розробка

адекватних методик та процес проведення такої оцінки є надзвичайно складними завданнями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Використання організаційної культури як дієвого управлінського інструменту передбачає розробку методик для оцінки рівня розвитку, особливостей, вимірювання впливу культури на забезпечення довгострокової ефективності підприємства. Широко відомими є дослідження щодо методів оцінки організаційної культури, здійснені такими зарубіжними вченими як Е. Шейн, К. Камерон, Р. Куїнн, Д. Денісон, Т. Соломанідіна, Ю. Красовський та ін. [1, 2, 3, 5]. Над проблемою розробки методів оцінки організаційної культури також активно працюють такі вітчизняні вчені: Г. Хаєт [4], В. Воронкова, Г. Захарчин. Проте у більшості цих досліджень основний акцент робиться на виявленні і детальній характеристиці особливостей організаційної культури конкретного підприємства без встановлення причинно-наслідкового зв'язку із економічною ефективністю. Крім того, відсутні ґрунтовні дослідження організаційної культури підприємств харчової промисловості.

Формулювання цілей статті. Найбільш широко відомим серед вітчизняних науковців і практиків є методика ОСАІ, авторами якої є К. Камерон та Р. Куїнн. Проте відкритим залишається питання, наскільки ця методика є відповідною до умов вітчизняних підприємств. Тому метою даної статті є дослідження можливостей використання зарубіжного досвіду діагностики організаційної культури шляхом тестування методики ОСАІ на підприємствах харчової промисловості.

Результати дослідження. Модель ОСАІ є найбільш поширеною і достатньо простою у використанні. Згідно цієї моделі типологія здійснюється на основі визначення напрямку орієнтації компанії (внутрішній фокус та інтеграція – зовнішній фокус та диференціація), а також способу вирішення проблем (стабільність і контроль – гнучкість та дискретність). Вчені К. Камерон та Р. Куїнн виділяють чотири типи організаційної культури: кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова [1, с.68-79]. Кланова культура

характеризується внутрішньою орієнтацією та гнучкістю у вирішенні проблем. Позитивні характеристики кланової культури: дружній, сприятливий соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу, турбота керівництва про трудовий колектив, відданість традиціям та виконання зобов'язань. Адхократична культура відрізняється від кланової зовнішнім спрямуванням. Для культури такого типу властивим є дух новаторства, творчості при вирішенні проблем, здатність піти на ризик, високо цінується ініціативність та особиста свобода.

Ринкова культура, як і адхократична, є зорієнтованою на зовнішнє середовище, але в такій культурі увага акцентується на стабільності і контролі. Такі організації спрямовані в своїй діяльності на результат, досягнення поставлених задач, а від персоналу вимагається вміння конкурувати, керівництво демонструє жорсткість і вимогливість. Ієрархічна культура поєднує внутрішнє спрямування із стабільністю та контролем як способами вирішення проблем. Тому для ієрархічної культури є властивими формалізація процесів, плановість, стабільність, гарантії.

Оцінка організаційної культури за методикою OCAI передбачає проведення опитування працівників підприємства за допомогою спеціально розробленого опитувальника, на основі якого визначаються шість ключових характеристик організаційної культури: 1) найважливіші характеристики організації; 2) загальний стиль лідерства в організації; 3) управління найманими працівниками; 4) об'єднувальна сутність організації; 5) стратегічні цілі; 6) критерії успіху. Кожна із названих характеристик передбачає чотири варіанти відповіді. В межах кожного блоку питань сума відповідей повинна становити 100 балів. Респонденту необхідно розподілити 100 балів між чотирма варіантами відповідей в тому співвідношенні, яке найбільше відповідає умовам підприємства.

Тестування методики проводилось на двох молокопереробних підприємствах Житомирської області: ВАТ «Рудь» та ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд». Обидва підприємства працюють

стабільно, є значними за розмірами, випускають великий асортимент продукції. Всього було опитано 58 осіб, з них 23 - працівники ВАТ «Рудь», а 35 – ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд». При оцінці результатів опитування розрахунки проводились в розрізі трьох категорій працівників: 1) керівники різних рівнів; 2) працівники апарату управління; 3) працівники виробничих підрозділів.

Як свідчать результати опитування персоналу ВАТ «Рудь», для цього підприємства властивою є організаційна культура кланового типу (рис. 1). Мають місце певні відмінності у баченні особливостей організаційної культури між категоріями працівників. Так, якщо керівники різних рівнів акцентують увагу на кланових характеристиках, то працівники виробничих підрозділів наголошують на переважанні характеристик адхократичного типу. Зважаючи на висновок авторів методики ОСАІ про циклічний розвиток типів організаційної культури в напрямку адхократична – кланова – ієрархічна – ринкова, можна зауважити, що керівництво підприємства має передовий тип мислення, але не може в достатній мірі донести своє бачення майбутнього підприємства до рядових працівників, внаслідок чого працівники виробничих підрозділів керуються у своїй роботі цінностями менш досконалого типу. Вказані відмінності не є значними, що дозволяє зробити висновок про відсутність значних протиріч між персоналом та керівництвом підприємства.

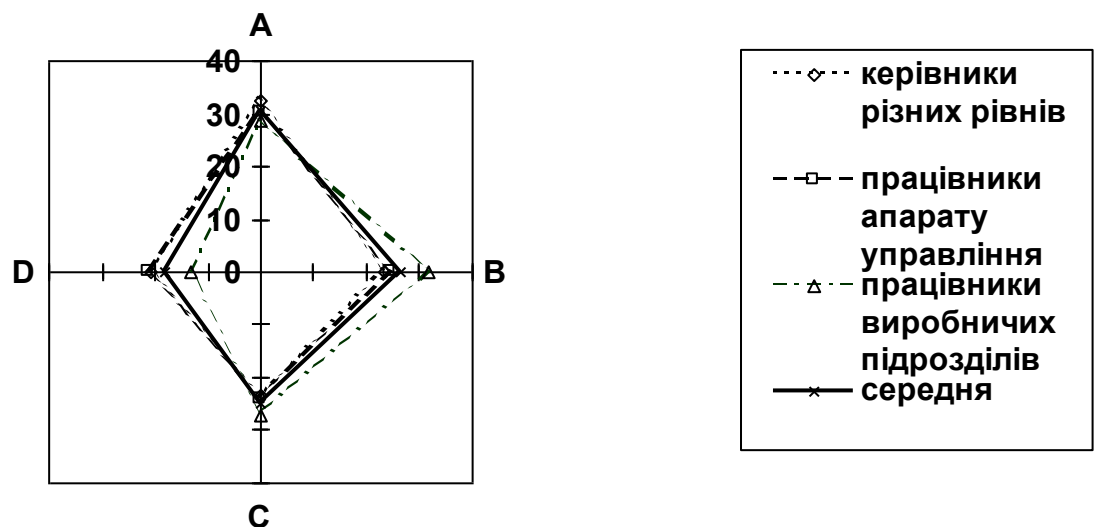


Рис. 1. Профіль організаційної культури ВАТ «Рудь»

Під час опитування працівників ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» було встановлено, що на підприємстві переважає організаційна культура ієрархічного типу (рис. 2). При цьому відмінності у силі прояву окремих характеристик організаційної культури між окремими групами працівників є мінімальними, що свідчить про високий ступінь згоди між працівниками і керівництвом підприємства. Переважання культури ієрархічного типу, на що вказують у анкетах як керівники, так і працівники виробничих підрозділів, свідчить про перебування підприємства на стадії зрілості життєвого циклу.

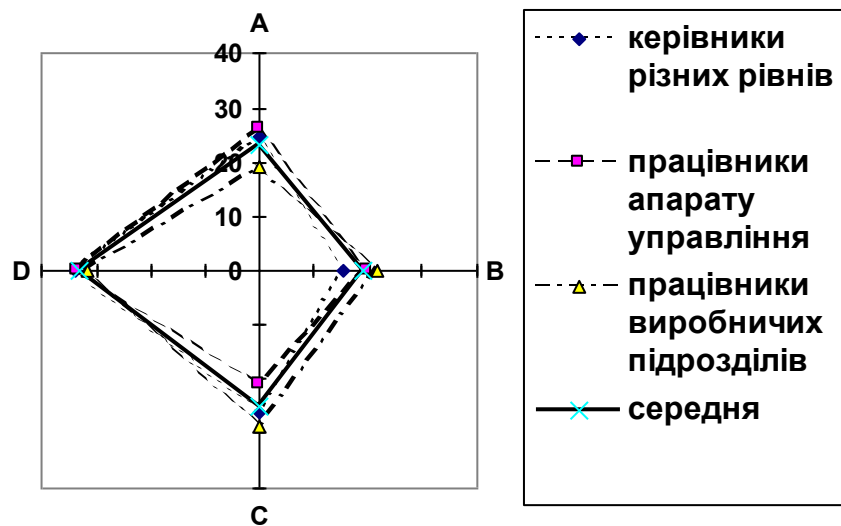


Рис. 2. Профіль організаційної культури ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд»

Застосування методики ОСАІ дозволило визначити переважаючий тип організаційної культури на досліджуваних підприємствах, одержати інформацію про сприйняття керівниками, працівниками апарату управління, працівниками виробничих підрозділів загального стилю лідерства в організації, розуміння її об'єднувальної суті, підходів до управління найманими працівниками, стратегічних цілей і критеріїв успіху підприємства. Одержана інформація може бути використана керівництвом при прийнятті управлінських рішень, коригування системи стимулювання праці, оптимізації методів

управління персоналом. Суттєвою позитивною характеристикою методики є простота і швидкість її застосування, а також наочність.

В процесі проведення анкетування були також виявлені недоліки методу OSAI. Так, більшість респондентів мали труднощі із оцінюванням поданих в анкеті факторів, зазначали, що давати оцінку у процентах досить важко. Існування таких труднощів ставить точність оцінок під сумнів, а тому використання при анкетуванні бальних оцінок є більш доречним. Крім того, анкета охоплює лише невеликий перелік важливих характеристик організаційної культури, а тому така методика не може вважатись комплексною і достатньо глибокою.

Так як організаційна культура важлива не сама по собі, а у зв'язку із її впливом на формування довгострокової економічної ефективності, і високий рівень економічного розвитку підприємства неможливий без високого рівня розвитку культури, то ці моменти повинні обов'язково знайти своє відображення у методиці її оцінки. Вважаємо, що при діагностиці організаційної культури доцільно було б, по-перше, враховувати економічні показники, а, по-друге, в результаті оцінки важливо одержати відповіді на питання щодо впливу організаційної культури та окремих її складових на економічну ефективність на конкретному підприємстві. Також суттєвим недоліком даної методики є те, що вона не дає відповіді на питання про те, яким є рівень розвитку культури, не дає можливості здійснювати порівняльну оцінку окремих підприємств.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, методика OSAI має як низку переваг (простота застосування, відносно невеликі витрати часу на заповнення і обробку анкет, наочність), так і недоліків (труднощі, які виникають у респондентів із визначення відсоткового вкладу кожного типу відповіді у формування загального значення певної характеристики; відсутність взаємозв'язку методики із економічними показниками діяльності підприємства; відсутність відображення у методиці достатньої кількості об'єктивних характеристик організаційної культури, відсутність можливості здійснювати

порівняльну оцінку підприємств). Іншими словами, методика ОСАІ дає відповідь на питання: чим культура даного підприємства відрізняється від інших? Якими є найважливіші характеристики діяльності даної організації? Але не дає відповіді на питання: як культура впливає на економічні результати діяльності даного підприємства? Яким є загальний рівень організаційної культури даного підприємства? Які елементи організаційної культури слід розвивати і як? Тому вважаємо, що методика К. Камерона та Р. Куїнна цілком може бути використана на практиці в процесі експрес-оцінки організаційної культури, в тому числі і на підприємствах з виробництва харчових продуктів і напоїв. Проте методика ОСАІ не дає відповіді на значну кількість питань, які повинні бути досліджені в процесі вивчення феномену організаційної культури підприємства, а тому не задовольняє в повній мірі потреби економічної діагностики. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку авторської методики оцінки організаційної культури підприємств та тестування цієї методики в умовах підприємств харчової промисловості.

Література:

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
2. Красовский Ю. Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 391 с.
3. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 456 с.
4. Корпоративна культура: Навч. посіб./ Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш./ За заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ: Центр навч. літератури, 2003. – 403 с.
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. - 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.