

## ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

## DIAGNOSING ORGANIZATIONAL CULTURE OF ENTERPRISES

*Подано порівняльну оцінку методик дослідження організаційної культури підприємств. Узагальнено особливості методики OCAI, описано результати дослідження за цією методикою організаційної культури окремих підприємств харчової промисловості. Зроблено висновки про перспективи використання методики OCAI у вітчизняних умовах.*

**Ключові слова:** організаційна культура, діагностика, харчова промисловість

*The paper covers the result of the compare investigation of methods of diagnose organizational culture of enterprises. The paper generalizes the peculiarities of the OCAI 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 OCAI method.*

**Key words:** organizational culture, diagnose, food industry

**Вступ.** Існує значна кількість підходів до оцінки організаційної культури підприємства. На наш погляд, при виборі того чи іншого методу дослідження організаційної культури потрібно, перш за все, виходити із цілей конкретного дослідження. 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, 4, 6, 8]. Над проблемою розробки методів оцінки організаційної культури також активно працюють такі вітчизняні вчені: Г. Хаєт [2], В. Воронкова, Г. Захарчин. Проте відсутні ґрунтовні дослідження організаційної культури підприємств харчової промисловості, невирішеним залишається питання оцінки

організаційної культури підприємств як необхідної передумови ефективного управління нею.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є порівняльна оцінка найбільш відомих методик дослідження організаційної культури, вивчення можливостей використання зарубіжного досвіду діагностики організаційної культури шляхом тестування методики ОСАІ на підприємствах харчової промисловості.

**Результати дослідження.** Більшість дослідників (наприклад, К. Камерон, Р. Куїнн [1, с.205-206], Е. Шейн [8, с.168], Т. Соломанідіна [6, с.17-18]) вказують на те, що існують три основні стратегії, за допомогою яких здійснюється вивчення організаційної культури: 1) холістична (польова), яка передбачає глибоке занурення дослідника у культуру організації, дослідник при цьому намагається відчувати себе в якості працівника досліджуваної компанії; 2) мовна (або метафорична), яка передбачає вивчення організаційної культури на основі контент-аналізу документації, звітності, а також вивчення особливостей мови і, так званого, організаційного фольклору (міфи, легенди та ін.); 3) кількісна, в рамках якої використовуються різноманітні методи економічних досліджень, в тому числі соціологічний. Аналізуючи аргументи «за» і «проти» прихильників кожного виду із стратегій вчені справедливо надають перевагу кількісним методам досліджень, які дають можливість дослідити достатньо велике число компаній і дати формалізований опис притаманних їм організаційних культур.

Науковці з метою дослідження і вдосконалення організаційної культури розробляють типології, які будуються на абстрактних уявленнях про взаємозв'язок між організаційною культурою і факторами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також між окремими складовими культури. Рівень абстракції є необхідною складовою процесу наукового пізнання і дає можливість віднайти відповідь на питання, чому організаційна культура влаштована так, а не інакше. Безумовно, типології організаційних культур, побудовані на основі абстракцій, дають нам можливість упорядкувати

великий масив знань про об'єкт дослідження, проте вони не завжди адекватно описують саму організаційну культуру та притаманну їй систему взаємозв'язків, значно спрощуючи їх. Тому ми поділяємо думку Е. Шейна про те, що «типології є корисними, якщо мова йде про порівняння багатьох організацій, і не мають сенсу, якщо ми намагаємось зрозуміти одну окремо взятую організацію» [8, с.157].

Як уже зазначалось, для оцінки організаційної культури вчені пропонують застосовувати цілу низку методик, які суттєво відрізняються за змістом, складом методів, рівнем складності. Найбільш відомими з них є: модель OCAI (автори К. Камерон та Р. Куїнн), модель соціокультурного вивчення організації (автор Ю. Красовський), кваліметрична методика оцінки якості корпоративної культури (колектив вчених на чолі із Г. Хаєтом), методика клінічного дослідження організації (автор Е. Шейн), методика обстеження організаційної культури Т. Соломанідіної та ін. Зупинимось докладніше на їх особливостях.

Модель OCAI є найбільш поширеною і достатньо простою у використанні. Вважаємо за необхідне здійснити аналіз її переваг і недоліків, так як саме на цій методиці ґрунтується значна частина як зарубіжних, так і вітчизняних досліджень. 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]. Оцінка організаційної культури за методикою OCAI передбачає проведення опитування працівників підприємства за допомогою спеціально розробленої анкети, яка дає можливість визначити 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, на його думку, найбільше відповідає умовам підприємства.

Методика OCAI є достатньо простою у застосування, наочною, про окремі висновки її авторів ми вважаємо сумнівними. Ця методика ґрунтується на висновку про те, що науковці, які займаються проблемами організаційної культури, найчастіше використовують такі три її виміри як сила, узгодженість та тип. К. Камерон та Р. Куїнн, погоджуючись із таким підходом, розуміють ці три характеристики наступним чином: «сила культури ... визначається кількістю пунктів оцінки, які присвоюються вами певному типу культури», «під культурною узгодженістю розуміють рівноважний стан різних аспектів культури організації» [1, с.111]. Разом з тим, в заключній частині своєї роботи автори дають інші, традиційні, визначення цим характеристикам: «сила культури визначається як міць або первинність впливу культури на все, що відбувається в організації», «узгодженість культури – це характеристика міри, в якій культура, що відображається однією частиною організації, подібна і відповідає культурі, яка відображається іншою її частиною» [1, с.209-210]. Тип культури визначається як «специфічний рід культури, який демонструється організацією», а саму модель її автори вважають унікальною «саме по своїй здатності визначати силу, узгодженість та тип культури» [1, с.210].

У праці К. Камерона та Р. Куїнна «Діагностика та зміна організаційної культури» міститься ціла низка суперечливих тез стосовно зазначених вище трьох вимірів організаційної культури. Більш-менш чітким є висновок щодо характеристики «узгодженість», про що автори зазначають: «культурна узгодженість, навіть якщо вона не гарантує досягнення успіху, більш характерна для високопродуктивних організацій, ніж неузгодженість» [1, с.112]. Характеристикам «сила» і «тип» автори методики взагалі не дають однозначної оцінки: «не може біти ідеальної діаграми організаційної культури. Для досягнення успіху кожна організація повинна самостійно визначити

необхідну силу тієї чи іншої культури, орієнтуючись на оточуюче середовище» [1, с.111], «зовсім не обов'язково, щоб в організації домінувала та чи інша сторона форми профілю або щоб був акцент на верхній або нижній долях. Багато організацій високої продуктивності підкреслюють і кланову, і ринкову культуру або надають перевагу ієрархічній культурі разом з адхократичною. Це в рівній мірі може бути ознакою сили або симптомом слабкості» [1, с.120]. Чітким є лише висновок щодо циклічної зміни типів культури, що було встановлено авторами експериментально. Так, кожному етапу життєвого циклу є властивим певний тип культури, внаслідок чого відбувається їх зміна в напрямку: адхократичний – клановий – ієрархічний – ринковий [1, с.90].

Тобто, в результаті визначення типу домінуючої культури та сили його прояву дослідник не може дати ніяких однозначних рекомендацій для підприємства, крім порад щодо зміни типу організаційної культури в напрямку більш досконалого типу. На нашу думку, визначення типу організаційної культури дає досліднику можливість досягнути таких практичних цілей: а) на основі знання про особливості певного типу організаційної культури можна будувати прогнози щодо поведінки окремих індивідів, підрозділів, керівництва та організації в цілому, передбачати реакцію персоналу на рішення керівництва та фактори зовнішнього середовища; б) співставлення результатів дослідження організаційної культури підприємства із середньо галузевими результатами, результатами кращих підприємств галузі дає можливість визначити напрями вдосконалення організаційної культури.

Нами було здійснене тестування методики ОСАІ на двох молокопереробних підприємствах Житомирської області. Результати дослідження свідчать, що методика є достатньо простою у застосування, наочною і дає можливість оцінити цілу низку важливих факторів, які впливають на результативність управління. Як свідчать результати опитування персоналу ВАТ «Рудь», для цього підприємства властивою є організаційна культура кланового типу, а для ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд» - культура ієрархічного типу. 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 підприємств. Переважання культури ієрархічного типу, на що вказують у анкетах як керівники, так і працівники виробничих підрозділів ДП «Молочний завод» ТОВ «Молочна фабрика «Рейнфорд», свідчить про перебування підприємства на стадії зрілості життєвого циклу.

Проте було встановлено, що методика ОСАІ має цілу низку недоліків, зокрема: 1) труднощі, які виникають у респондентів із визначення відсоткового вкладу кожного типу відповіді у формування загального значення певної характеристики; 2) відсутність взаємозв'язку методики із економічними показниками діяльності підприємства; 3) відсутність відображення у методиці достатньої кількості об'єктивних характеристик організаційної культури, 4) відсутність можливості здійснювати порівняльну оцінку підприємств. Тобто, 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. Проте ми 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 [7].

Красовський Ю. Д. в процесі соціокультурного вивчення організації виділяє такі стадії: 1) визначення національних особливостей організаційної культури в розрізі основних її видів – американської, японської, арабської; 2) вивчення організаційної культури на основі її залежності від організаційної моделі управління; таких моделей автор виділяє 6 – єдиновладдя, колегіальна, командна, матрична, проектно-командна та сітьова моделі управління; 3) вивчення субкультур, їх сумісності між собою і з організаційною культурою підприємства (холдингу), визначення домінантної культури [4, с.31-40]. Аналізуючи методики дослідження організаційної культури Красовський Ю. Д. із посиланням на Д. В. Манена зазначає, що «чотири блокової» моделі компоновки організаційної культури є абсолютно недостатньо» [4, с.47],

схвально відгукується про модель К. Камерона та Р. Куїна, на основі якої будує свою власну методику. Новизна запропонованої Красовським Ю. Д. методики полягає у можливості співставлення організаційної культури компанії з субкультурами структурних підрозділів та оцінці субкультури головного офісу компанії. В цілому можна зазначити, і методика ОСАІ, і методика Ю. Красовського залишають поза увагою цілу низку важливих аспектів організаційної культури, не дають можливість оцінити її в якості економічного інструменту. Вважаємо, що ці дві методики можуть бути застосовані, якщо метою дослідження є визначення в загальному вигляді відмінностей однієї організації від іншої. Проте ці методики не дадуть бажаного результату, якщо перед дослідником стоїть ціль визначення соціокультурних факторів успішності організації та тісноти зв'язку організаційної культури та економічної ефективності.

Коновалова В. Г. зазначає, що організаційна культура може бути оцінена за такими показниками: а) «товщина» організаційної культури – частка домінуючої організаційної культури в загальній кількості визнаних організаційних культур на підприємстві; б) узгодженість точок зору – кількість основних принципів, цінностей, які визнаються усім персоналом; в) «ширина» організаційної культури – співвідношення кількості членів організації, які визнають домінуючу організаційну культуру до загальної кількості персоналу; г) конфлікт організаційних культур – наявність не однієї, а двох-трьох домінуючих організаційних культур; д) «сила» організаційної культури – ступінь прояву організаційної культури та її вплив на поведінку членів організації [3, с.109-110].

На думку Ладанова І. А., вплив організаційної культури на функціонування підприємства можна оцінити за допомогою таких показників як: 1) направленість культури (тобто її відповідність цілям організації); 2) ширина розповсюдження ідей організаційної культури серед працівників підприємства; 3) сила організаційної культури, тобто ступінь прийняття членами організації цінностей і принципів організаційної культури [5, с.121].

Оскільки цінності, які складають основу організаційної культури, не піддаються безпосередньому виміру, то Ладанов І. А. пропонує їх оцінювати через таку систему динамічних факторів: 1) ставлення працівника до роботи і робочого місця; 2) якість внутрішньо фірмових соціальних комунікацій; 3) стан управлінської культури; 4) домінуюча мотивація і мораль [5, с.121]. Аналізуючи підходи, запропоновані Коноваловою В. Г. та Ладановим І. А. зазначимо, що визначення описаних вище показників є цілком можливим і може дати достатньо корисної інформації для прийняття управлінських рішень, але, враховуючи складну природу організаційної культури, цих показників абсолютно недостатньо.

Колектив науковців Державної машинобудівної академії на чолі із Г. Л. Хаєтом запропонували використовувати кваліметричну методику для оцінки якості корпоративної культури [2, с.200-227]. Під терміном «якість корпоративної культури» вчені розуміють її здатність задовольняти вимоги власника, співробітників, споживачів товарів, суспільства в цілому [2, с.200-201]. До складу властивостей, які в сукупності складають якість корпоративної культури науковці Державної машинобудівної академії віднесли: а) значимість високих цінностей, б) ефективність роботи та якість товарів і послуг, в) задоволення співробітників від праці, г) колективізм і повага до особистості, д) якість зовнішніх проявів корпоративної культури, е) здоровий спосіб життя. Суть методики полягає в тому, що експертна група визначає ступінь вагомості кожної з властивостей та показники, які входять до її складу. Для оцінки часткових показників застосовуються такі методи як анкетне опитування, екзамен, експертиза, тести, контент-аналіз документів. В цілому методика є дуже ґрунтовною і якісно відрізняється від зарубіжних аналогів, проте вона розроблена для використання у практиці управління вищими навчальними закладами. Використання цієї методики для оцінки організаційної культури підприємств харчової промисловості вимагає внесення у неї суттєвих змін.

Принципово іншу точку зору на методи дослідження організаційної культури обґрунтовує відомий вчений Е. Шейн, який вважає кількісні методи



діагностики недостатньо достовірними і адекватними щодо такого об'єкта дослідження як організаційна культура [8, с.167-170]. Зокрема, у своїй широковідомій праці «Організаційна культура і лідерство» Е. Шейн критикує застосування таких методів дослідження організаційної культури як анкетування, тестування, аналіз статистичних даних, спостереження та контент-аналіз як недосконалих і таких, що важко піддаються інтерпретації. Натомість вчений вважає, що для оцінки організаційної культури найбільш прийнятним і ефективним є метод клінічного дослідження, який передбачає максимальний рівень залучення, заглиблення дослідника у соціально-культурні процеси підприємства.

Описуючи переваги даного методу, Е. Шейн зазначає, що при здійсненні клінічного дослідження консультант (вчений) «не обмежується розглядом даних, які можна одержати при використанні спеціальних методів діагностики, наприклад індивідуальних та групових інтерв'ю. В більшості випадків є ціла низка інших можливостей спостерігати за тим, що відбувається, це дозволяє поєднувати кращі елементи клінічної та етнографічної моделей. Крім того, дослідник/консультант може збирати демографічну інформацію і проводити різного роду кількісні оцінки непомітно...» [8, с.170]. Не акцентуючи увагу на проблемі забезпечення достовірності даних за такого методу діагностики, зауважимо, що такий метод дослідження є надзвичайно трудомістким, потребує тривалого часу, і передбачає використання лише зовнішніх консультантів, а отже бути мати високу вартість і не може бути використаним значною кількістю вітчизняних підприємств.

**Висновки.** Зарубіжні методики дослідження організаційної культури підприємств не можуть бути автоматично перенесені для застосування в умовах України. Зокрема, тестування методики ОСАІ на підприємствах харчової промисловості Житомирської області дозволило виявити як її переваги, так і суттєві недоліки. Тому існує необхідність у розробці вітчизняних засобів діагностики організаційної культури підприємств.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку авторської методики оцінки організаційної культури 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. 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.
3. Коновалова В. Г. Организационная культура / В. Г. Коновалова // Организационное поведение: хрестоматия / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский] – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С.103-119
4. Красовский Ю. Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 391 с.
5. Ладанов И. А. Организационная культура / И. А. Ладанов // Организационное поведение: хрестоматия / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский] – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С.120-168
6. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 456 с.
7. Харчишина О. В. Застосування методики ОСАІ для оцінки організаційної культури підприємств харчової промисловості // Інноваційна економіка. - 2010. - №1. – С.97-100
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. - 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.

*Стаття надійшла до редколегії 7 квітня 2010 року*

*О. В. Харчишина*

Стаття рекомендована до друку д.е.н. Г. М. Тарасюк