

УДК 65.012.613

## ОСНОВНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДИКИ ДІАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Жежер К.Л.

Київський національний лінгвістичний університет

У статті визначено необхідність діагностики корпоративної культури в організації. Досліджено основні підходи до діагностики. Висвітлені переваги та недоліки даних підходів.

**Ключові слова:** корпоративна культура, діагностика корпоративної культури, принципи діагностики, холістичний, метафоричний, етнографічний, кількісний підходи до діагностики, модель ОСАІ.

**Постановка проблеми.** Одним із внутрішніх джерел стимулювання економічного зростання підприємств у сучасних умовах є корпоративна культура, яку сьогодні передові зарубіжні та вітчизняні підприємства використовують як інструмент інноваційного менеджменту. Динамічний розвиток підприємств у мінливому зовнішньому середовищі викликає необхідність постійного моніторингу її стану, тенденцій розвитку та результативності заходів підтримки. Усі ці завдання вирішуються за допомогою налагодженого процесу діагностики корпоративної культури. Саме тому дослідження основних підходів до діагностики корпоративної культури, методик її оцінки з метою подальшого вдосконалення набуває надзвичайної актуальності у практичній площині.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню питань корпоративної культури присвячені праці іноземних і вітчизняних науковців: І. Хіміча, Г. Хаєта, О. Виханського, В. Співака, Д. Мерседа. Серед учених і практиків відомими є розробки Г. Хофштеде, К. Камерона та Р. Куїнна, С. Ханді, Л. Гітельмана, Р. Акоффа, А. Воронкова, М. Баб'як, Е. Коренєва, І. Мажури.

Основні концептуальні положення діагностики корпоративної культури викладені в роботах О. Черних, Н. Левкіна, Е. Шейна, А. Овчаренко, Т. Соломанідіної.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Чимало дослідників акцентують увагу на проблемах, пов'язаних із аналізом та діагностикою корпоративної культури, її роллю у практиці управління підприємством. Водночас єдиного підходу до діагностики корпоративної культури, який би враховував вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, так і не розроблено. Саме цей аспект зумовив дане дослідження, яке спрямоване на конкретизацію методологічних підходів до діагностики корпоративної культури.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнити існуючі підходи і конкретизувати наявні методики діагностики для визначення стану корпоративної культури сучасного підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Процес діагностики корпоративної культури відбувається в певній послідовності, має чітко окреслені етапи, методи та інструментарій. Загалом діагностика корпоративної культури повинна відігравати роль стимулятора для досягнення позитивних результатів при здійсненні основної діяльності.

Діагностика корпоративної культури – це цілісна система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури на підприємстві, що сприяють отриманню нових знань для вирішення конкретних завдань та подальшого практичного їх виконання [6].

Змістовність процесу діагностики корпоративної культури визначається наступними методологічними принципами:

– науковість (використання досягнень наукових дисциплін, які мають своїм об'єктом людину, організації, працю);

– системність у сприйнятті об'єктів дослідження та управління;

– професіоналізм, що передбачає наявність у дослідника специфічного досвіду та навичок;

– визнання підприємства як частини суспільства;

– гуманізм, що базується на визнанні індивідуума найвищою цінністю [2, с. 67].

Незважаючи на нематеріальну сутність корпоративної культури підприємства, у сучасній економічній літературі існують підходи, які дозволяють вирішити проблему її оцінювання. У процесі дослідження вважається доречним звернути увагу на найпоширеніші підходи до оцінки та діагностики корпоративної культури, такі як: холістичний, метафоричний, етнографічний та кількісний [6].

Холістичний підхід передбачає «глибоке занурення» дослідника в культуру. Тобто дослідник фактично повинен стати одним із носіїв культури, але в той самий час повинен залишатися об'єктивним. Інструменти такого аналізу: хронометраж, ведення що-

денника, метод емпіричних спостережень, стоп-вправи, досвід сповіді і т. п. Недоліками даного підходу є достатня складність виконання, значні витрати часу та коштів.

Метафоричний підхід базується на використанні дослідником зразків зовнішніх проявів культури: мови документів, звітності, існуючих розповідей і бесід, в результаті чого він прагне виявити відбитки культури, її вплив і сутність. Основним недоліком метафоричного підходу є виключення із процесу дослідження фінансово-економічних показників.

Етнографічний підхід полягає в проведенні «етнографічного дослідження», тобто глибокого вивчення однієї культури, яке зазвичай передбачає занурення дослідника в цю культуру протягом тривалого часу. Проблематика етнографічного підходу, наприклад, є предметом наукового аналізу П. Романова. У своїх роботах учений особливе місце приділяє аналізу соціальних стосунків у контексті виробництва, управління, корпоративної культури з точки зору напрямків вживання, пізнавальних можливостей і еволюції етнографічного методу [8, с. 175].

Кількісний підхід до діагностики корпоративної культури включає проведення дослідником співбесід із працівниками підприємства для оцінки конкретних проявів культури та широке використання опитувальників. Кількісний підхід допускає безліч точок зору, кожній із яких має бути приділено увагу під час оцінки атрибутів культури підприємства.

У наукових і практичних дослідження корпоративної культури використовується ціла низка як вітчизняних, так і зарубіжних методик діагностики корпоративної культури. Найбільш відомими і придатними для використання у реальних умовах є методика Е. Шейна, методика ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна, методика Д. Денісона, методика Т. Діла і А. Кенеді, методика Г. Захарчиної.

Так, Е. Шейн вважає кількісні методи діагностики недостатньо достовірними і адекватними щодо такого об'єкта дослідження як корпоративна культура [7, с. 168]. Зокрема, Е. Шейн зазначає, 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. Не акцентуючи увагу на проблемі забезпечення достовірності даних за такого методу діагностики, зауважимо, що такий метод дослідження є надзвичайно трудомістким, потребує тривалого часу, передбачає використання лише зовнішніх консультантів, а отже має високу вартість.

Модель ОСАІ є найбільш поширеною і достатньо простою у використанні. Згідно цієї

моделі типологія корпоративної культури здійснюється на основі визначення напряму орієнтації компанії (внутрішній фокус та інтеграція – зовнішній фокус і диференціація), а також способу вирішення проблем (стабільність і контроль – гнучкість і дискретність). Вчені К. Камерон та Р. Куїнн виділяють чотири типи організаційної культури: кланову, адхократичну, ієрархічну, ринкову [2, с. 72]. При цьому зазначимо, що поняття «організаційна культура» і «корпоративна культура» у подальшому контексті є тотожними.

Кланова культура характеризується внутрішньою орієнтацією та гнучкістю у вирішенні проблем. Позитивними характеристиками кланової культури є дружній, сприятливий соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу, турбота керівництва про трудовий колектив, відданість традиціям і 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, до того ж 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, від персоналу вимагається вміння конкурувати, а керівництво демонструє жорсткість і вимогливість.

Ієрархічна культура поєднує внутрішнє спрямування зі стабільністю та контролем як способами вирішення проблем. Тому для ієрархічної культури властивими є формалізація процесів, плановість, стабільність, гарантії.

Оцінка корпоративної культури за методикою ОСАІ передбачає проведення опитування працівників підприємства за допомогою спеціально розробленого опитувальника, на основі якого визначаються її шість ключових ознак: 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 [2, с. 86].

Іншими словами, результати діагностики за допомогою методики ОСАІ вказують на найважливіші характеристики діяльності підприємства, на відмінність його культури від інших. Однак дана методика не визначає впливу культури на економічні результати діяльності даного підприємства, не оцінює загальний рівень його корпоративної культури, не дозволяє виокремити ті її елементи, які слід розвивати у першу чергу, а значить не задовольняє в повній мірі потреби економічної діагностики. Тим не менше вважаємо, що методика К. Камерона та Р. Куїнна

цілком може бути використана на практиці переважно в процесі експрес-оцінки організаційної культури.

У методиці діагностики корпоративної культури за Т. Ділом і А. Кенеді виділяють два критерії для опису «чистих» типів культур: швидкість зворотного зв'язку і ступінь ризику. В результаті утворилось чотири групи корпоративних культур: мачо, інвестицій, наполегливої роботи та процесу [3, с. 41].

Методика Д. Денісона побудована з використанням шкали конкуруючих цінностей, розробленої К. Камероном та Р. Куїном. У рамках даної шкали Д. Денісон визначає чотири прояви корпоративної культури – місія, стійкість, ступінь залучення в діяльність організації, адаптивність, які впливають на організаційну ефективність. Кожен із чотирьох проявів культури характеризується трьома показниками, отже, організаційна культура за методикою Д. Денісона може бути охарактеризована 12-ма індексами [5]. Основні відмінності такої методики від попередньої – це використання більшої кількості показників, здійснення оцінок не в розрізі типу культури, а щодо прояву певних її характеристик, а тому методика Д. Денісона має, на наш погляд, значно більше переваг. Для підвищення об'єктивності оцінок учений порівнює результати застосування запропонованої ним методики із показниками ефективності, на які справляє найбільший вплив організаційна культура: рентабельністю інвестованого капіталу, рентабельністю активів, рівнем і темпом росту продажів, часткою ринку, рівнем новизни продукту, якістю, рівнем задоволеності працівників.

Методика Г. Захарчиної дає можливість оцінити корпоративну культуру на основі реалізації її функцій, а також порівняти одержані результати із оцінкою фінансово-економічних показників підприємства.

За цією методикою діагностика організаційної культури повинна ґрунтуватися на системному підході, що передбачає аналіз всіх її сторін як цілісної системи з усіма наявними й можливими взаємозв'язками. Як вважає автор, діагностика організаційної культури – це системний процес, що об'єднує певні етапи, до складу яких входять: визначення мети діагностики, формування її методично-організаційної основи, інформаційний пошук та статистичне й аналітичне оброблення отриманих у його процесі даних, вивчення існуючого стану організаційної культури, постановка діагнозу (визначення «слабких місць», проблем, які необхідно вирішити), оптимізація критеріїв і параметрів оцінки стану організаційної культури, моделювання «нової» організаційної культури [1, с. 224]. Таким чином, системний підхід до дослідження організаційної культури окрес-

лює цілісну її картину, зокрема стан, структуру та проблемне поле.

Для проведення діагностики організаційної культури автор методики пропонує конкретні кроки та інструменти реалізації зазначених етапів, до яких входить: 1) складання переліку функцій організаційної культури (автор визначає сім – просвітницько-виховну, мотиваційну, комунікативну, стабілізуючу, адаптивну, регулювальну, інноваційну); 2) визначення сукупності ознак, які характеризують кожну функцію (пропонується виокремлювати по три ознаки); 3) вибір системи оцінки кожного судження (автор віддає перевагу 5-ти бальній шкалі); 4) проведення оцінки кожного блоку і розрахунок загальної оцінки (суми); 5) вибір шкали оцінки результатів [1, с. 221]. На наше переконання, така технологія діагностики організаційної культури, побудована на конкретних ефективних процедурах, є способом одержання достовірного діагностичного результату.

Загалом цілі і задачі діагностики корпоративної культури сучасних підприємств не зводяться тільки до оцінювання стану її функціонування чи розвитку. Вони включають також виявлення проблемних моментів, можливостей і резервів.

У зазначеному контексті результатами діагностики корпоративної культури підприємства можуть бути:

– заходи, спрямовані на удосконалення корпоративної культури;

– зміна концепції розвитку корпоративної культури;

– усвідомлення керівництвом важливості фактора корпоративної культури у системі управління підприємством і покращенні його фінансових результатів.

Діагностичний процес повинен мобілізувати менеджерів підприємства на реальні кроки, які треба зробити у напрямку покращення стану організаційної культури або для формування нового типу культури. Вся система діагностичних заходів має спрямовуватись на розвиток сильної корпоративної культури, яка мотивуватиме персонал підприємства до високопродуктивної праці, розвиватиме його інноваційний потенціал і, як наслідок, впливатиме на економічні показники.

**Висновки і пропозиції.** Виходячи з наведеного вище, можна зробити висновок, що для забезпечення ефективного впливу корпоративної культури на діяльність підприємства необхідна її своєчасна діагностика. Проте в науковій літературі єдиного підходу до діагностики корпоративної культури поки що не існує. Тому вибір методики проведення її комплексного оцінювання значною мірою, думається, залежить безпосередньо від мети дослідження, намірів і можливостей

керівництва, сфери, в якій функціонує підприємство. Ключовими завданнями подальших досліджень проблематики діагностики корпоративної культури сучасних підприємств можуть бути питання вимірювання ефективності її конкретних інструментів.

### Список літератури:

1. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г. М. Захарчин. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – С. 221-224.
2. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
3. Лапина А. Т. Корпоративная культура [учебно-методическое пособие] / А. Т. Лапина. – Омск: «Издательство ОмГУ», 2005. – 96 с.
4. Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>
5. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона / Denison Consulting [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.denisonconsulting.com>
6. Овчаренко А. О. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2007nov/ovcharenko.html>
7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – [3-е изд.] – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
8. 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.

**Жежер К.Л.**

Киевский национальный лингвистический университет

## ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ И МЕТОДИКИ ДИАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### Аннотация

В статье определена необходимость диагностики корпоративной культуры в организации. Исследованы основные подходы к диагностике. Освещены преимущества и недостатки данных подходов. **Ключевые слова:** корпоративная культура, диагностика корпоративной культуры, принципы диагностики, холистический, метафорический, этнографический, количественный подходы к диагностике, модель OSAI.

**Zhezher K.L.**

Kyiv National Linguistic University

## BASIC APPROACHES AND METHODOLOGY OF DIAGNOSIS OF CORPORATE CULTURE OF THE MODERN ENTERPRISE

### Summary

The article defines the necessity of corporate culture's diagnosis in the organization. Basic approaches to diagnosis. Advantages and disadvantages of these approaches.

**Keywords:** corporate culture, diagnosis of organizational culture, principles of diagnosis, holistic, metaphorical, ethnographic, quantitative approaches to diagnosis, model OSAI.