

# КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ: ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© 2017 ПОЛЬОВА В. В.

УДК 658.310.8.012.32

## Польова В. В. Комплексна діагностика організаційної культури: прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства

Сьогодні, в умовах становлення економіки знань, значна увага вчених під час пошуку ефективних шляхів і методів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств приділяється не виробничим факторам трудової діяльності: інтелектуальним, соціокультурним і загальнолюдським. Тому актуальності набуває дослідження питань розвитку системи стратегічного кадрового менеджменту та формування ефективної організаційної культури підприємства. У статті запропоновано авторську типологію організаційної культури з позицій поведінкового менеджменту, в якій виділено три її типи: емерджентний, акцептуальний та вітально-органічний. У результаті проведення комплексної оцінки, у т. ч. на основі авторської методики, виявлено позитивні та негативні риси організаційної культури ТОВ «Видавництво «N». Окреслено бажані зміни, які повинні відбутися на підприємстві для поліпшення якості управління його організаційною культурою та підвищення його конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, кадровий менеджмент, діагностика організаційної культури, поведінкова приналежність, механізм формування організаційної культури.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Польова Вікторія Валеріївна** – кандидат економічних наук, викладач кафедри економіки, Харківський національний університет будівництва та архітектури (вул. Сумська, 40, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** polevita@bk.ru

УДК 658.310.8.012.32

## Полевая В. В. Комплексная диагностика организационной культуры: прикладные аспекты повышения конкурентоспособности предприятия

Сегодня, в условиях становления экономики знаний, значительное внимание ученых при поиске эффективных путей и методов повышения конкурентоспособности предприятий уделяется непроизводственным факторам трудовой деятельности: интеллектуальным, социокультурным и общечеловеческим. Поэтому актуальным становится исследование вопросов развития системы стратегического кадрового менеджмента и формирование эффективной организационной культуры предприятия. В статье предложена авторская типология организационной культуры с позиций поведенческого менеджмента, в которой выделены три ее типа: эмерджентный, акцептуальный и витально-органический. В результате проведения комплексной оценки, в т. ч. на основе авторской методики, выявлены положительные и отрицательные черты организационной культуры ООО «Издательство «N». Определены необходимые изменения, которые должны произойти на предприятии для улучшения качества управления его организационной культурой и повышения его конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, кадровый менеджмент, диагностика организационной культуры, поведенческая принадлежность, механизм формирования организационной культуры.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

**Полевая Виктория Валерьевна** – кандидат экономических наук, преподаватель кафедры экономики, Харьковский национальный университет строительства и архитектуры (ул. Сумская, 40, Харьков, 61002, Украина)

**E-mail:** polevita@bk.ru

UDC 658.310.8.012.32

## Polova V. V. The Comprehensive Diagnostics of the Organizational Culture: Application Aspects of Improving the Enterprise Competitiveness

Today, with the emergence of the knowledge economy, a great deal of research by scientists in the search for efficient ways and methods to increase the competitiveness of enterprises is being paid to the non-production factors of employment: intellectual, sociocultural, and human. Studying the development issues of a system of strategic personnel management and formation of an effective organizational culture for enterprise are therefore relevant. The article proposes an author's own typology of organizational culture from the perspective of behavioral management, with allocating three following types: emergent, acceptual, and vital-organic. As a result of the integrated evaluation, with inclusion of the author's own methods, the positive and negative features of the organizational culture of the OOO «Izdatelstvo «N» have been identified. The necessary changes that should be made to the enterprise in order to improve the management quality of its organizational culture and enhance its competitiveness have been determined.

**Keywords:** enterprise competitiveness, personnel management, diagnostics of the organizational culture, behavioral affiliation, mechanism of formation of the organizational culture.

**Fig.:** 3. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Polova Viktoriia V.** – PhD (Economics), Lecturer of the Department of Economics, Kharkiv National University of Construction Engineering and Architecture (40 Sumska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** polevita@bk.ru

Сучасним проблемним полем наукових досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених є пошук ефективних шляхів і методів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. При цьому велика увага вчених приділяється не виробничим факторам трудової діяльності: інтелектуальним, соціокультурним або загальнолюдським. Тому, в умовах становлення економіки знань, особливого значення набувають питання розвитку кадрового менеджменту підприємства через комплексну діагностику та цільове формування його організаційної культури.

Взаємовідносини людей, що складають трудовий колектив будь-якого підприємства, їх ставлення до трудового процесу, особисті та загальні норми та цінності знаходять своє логічне відображення в організаційній культурі підприємства. Своєю чергою, організаційна культура, що обумовлює характер трудової поведінки працівників підприємства, його мотивацію й ефективність діяльності, нерозривно пов'язана зі стилем управління персоналом підприємства та стратегією розвитку кадрового потенціалу. Остання повинна стати інтеграційним полем для реалізації механізму формування

ефективної цільової організаційної культури підприємства з метою підвищення його конкурентних переваг на ринку, чим і пояснюються актуальність та цінність окресленої проблематики дослідження.

Теоретико-методологічну базу наукового дослідження складають праці вітчизняних і зарубіжних учених, які зробили вагомий внесок у дослідження організаційної культури підприємства: Тихомирова О. [1], Захарчин Г. [2], Компанієць В. [3], Соломанідіна Т. [4], Слабко Я. [5], Кицак Т. [6], Камерон К., Куїнн Р. [7], Дафт Р. [8] та ін.

Незважаючи на існування значної кількості наукових робіт, присвячених питанням оцінки організаційної культури підприємства, все ж таки її діагностика з позицій поведінкового менеджменту, яка б давала можливість визначити позитивні та негативні риси організаційної культури та окреслити бажані зміни, які повинні відбутися на підприємстві для поліпшення якості управління організаційною культурою, не набула широкого розповсюдження.

З огляду на це *метою* нашої публікації є дослідження змісту і сутності організаційної культури та проведення комплексної діагностики організаційної культури підприємства на прикладі підприємства поліграфічної галузі, у т. ч. на основі авторської методики, в якій, залежно від домінуючих ціннісно-мотиваційних орієнтацій працівників підприємства, виділено три типи поведінкової приналежності організаційної культури.

Організаційна культура (далі – ОК), як і культура цивілізації, формується в процесі сумісної діяльності працівників підприємства. Вона проектується і створюється робітниками підприємства та багато в чому визначає ефективність його діяльності. Тому, якщо ми в *економічних* (стійке зростання прибутку; скорочення витрат за рахунок впровадження ініціатив співробітників; реалізація проектів), *виробничих* (зростання продуктивності праці; підвищення якості виробництва; збільшення кількості інновацій), *управлінських* (єдність цілей; зближення корпоративних і особистих цілей; скорочення часу на реалізацію прийнятих рішень), *соціально-психологічних* (відсутність конфліктів; лояльність персоналу; високий рівень задоволеності працею) та *індивідуальних* (розширення зони відповідальності; відсутність стресу, міцне здоров'я) аспектах спостерігаємо позитивний результат – це свідчить, що ОК дійсно ефективна.

Узагальнюючи різні міркування щодо трактування організаційної культури, Тихомирова О. Г. [1, с. 11] виділяє такі підходи: 1) поняття-характеристики діяльності організації та її членів; 2) поняття, що містять перелік елементів організаційної культури (просто перерахування набору компонент, що входять до організаційної культури, а також поняття, що відображають вплив даних компонент на організацію); 3) поняття, що трактують організаційну культуру як цілісну категорію.

Захарчин Г. [2, с. 17] пропонує іншу класифікацію, в якій виокремлює два концептуальні підходи в поглядах на сутність організаційної культури: 1) конкурентний (організаційна культура як внутрішній фактор конку-

рентних переваг підприємства); 2) ресурсний (організаційна культура як особливий ресурс, здатний впливати на ефективність діяльності підприємства).

Компанієць В. В. у своїй праці [3, с. 214–216] вирізняє три підходи: 1) сутнісне розуміння ОК; 2) структурне розуміння ОК; 3) за характером впливу елементів культури на організацію.

Наскільки різноманітними не були б всі існуючі визначення даного поняття, але переважна більшість науковців сходяться на думці, що основою організаційної культури необхідно вважати цінності колективу підприємства. Отже, процес змін в ОК насамперед ініціюється зміною ціннісних орієнтацій працівників, а напрямок даних змін задається ціннісною домінантою.

Серед факторів внутрішнього впливу на ОК значне місце займають стиль керівництва, система заохочення, оцінки та відбору кадрів, система комунікацій та організаційні процедури і правила [4, с. 125]. Зовнішній вплив на ОК значною мірою залежить від культури всіх контрагентів та партнерів підприємства [5; 6].

Діагностика ОК дозволяє класифікувати рівень трудових відносин, що склалися в різних структурних підрозділах, оцінити стимул-реакції персоналу до творчої діяльності та націленості на реалізацію стратегії підприємства, ступінь сприйняття та підтримки інноваційних управлінських рішень тощо.

Наразі департаментами та відділами по роботі з персоналом, а також консалтинговими організаціями застосовуються безліч технік дослідження організаційної культури: від соціологічного опитування до наукового виміру ступеня відповідності поведінки працівників встановленим на підприємстві нормам і правилам.

Для комплексного дослідження особливостей ОК на прикладі підприємства поліграфічної галузі ТОВ «Видавництво «N» автором мотивовано були використані всесвітньо визнані інструменти: методика OSAI (Камерона К., Куїнна Р. [7]); методика оцінки сили ОК (Дафта Р. [8]); метод вертикального і горизонтального аналізу ОК (адаптація Компанієць В. [3]).

Після обробки анкет за методикою Камерона К. і Куїнна Р. можна констатувати, що реальне становище організаційної культури ТОВ «Видавництво «N» суттєво відрізняється від стану, який для співробітників даного підприємства, враховуючи його керівників, є бажаним.

Загальний висновок після проведення оцінки ОК методом Камерона К. і Куїнна Р. полягає в тому, що співробітники бачать бачити ОК в більшій мірі кланового типу, і, отже, працювати в здоровому психологічному кліматі, відчувати підтримку і допомогу з боку колег і своїх керівників, мати довіру і виявляти її до інших, проявляти ініціативність та самовдосконалюватися, отримувати задоволення матеріальне і нематеріальне заохочення.

Для визначення сили ОК на підприємстві була використана методика Дафта Р. Виходячи із загальної середньої оцінки експертів, організаційна культура ТОВ «Видавництво «N» є помірно сильною (середнє значення загальної суми балів – 46,2). Найсильнішим місцем організації за підсумками анкетування стала важ-

ливість розуміння та внутрішнього сприйняття місії та колективних цінностей, а не відповідність процедурам і стилю одягу. Найслабкішим – незадоволеність деяких працівників церемоніями нагородження співробітників, які зробили істотний внесок у загальну справу на підприємстві, відсутність належного заохочення та нематеріальної мотивації.

У результаті проведеного вертикального і горизонтального аналізу в ТОВ «Видавництво «N» були встановлено, що культура підприємства в даний момент орієнтована переважно на зовнішнє середовище, тобто вона ринкова. Співробітники ж хочуть бачити її менш жорсткою в досягненні конкурентних переваг, але спрямованою на інноваційний розвиток.

Джерелами влади на підприємстві порівню є як культура власності, культура ролі, так і культура знань. Культура особистості є переважаючою, що є позитивною характеристикою, але більшість співробітників на підприємстві (60%) хотіли б бачити на підприємстві культуру знань, що знову ж таки відповідає результатам попередньої оцінки за методикою Камерона К. і Куйнна Р.

Залучення персоналу до вирішення управлінських завдань на досить низькому рівні, переважно вся влада перебуває в руках керівника. Співробітники ж хотіли б брати активну участь у вирішенні управлінських завдань і прийнятті управлінських рішень, тобто демократичну культуру (70% опитаних).

У прийнятті членами організації ключових цінностей культура підприємства слабка (70% опитаних вважають, що не існує згоди з приводу того, що є правильним і важливим). В ідеалі вони бачать культуру сильну, в якій цінності схвалюються і приймаються всіма членами організації (80%).

Культуру співробітництва на підприємстві підтримали 70%, і 80% бачать її як бажану. Близько 70% опитаних характеризують організаційну культуру свого підприємства як культуру фіктивних декларацій, або «подвійної моралі». Майже 90% – хотіли б бачити культуру реальних декларацій, щоб слова не розходилися з діями.

Крім одержаних результатів дослідження, важливими якісними характеристиками організаційної культури підприємства, на нашу думку, є прагнення до розвитку, адаптивність та рівень колективної моральної та соціальної відповідальності, що безпосередньо впливають із ціле-ціннісних установок колективу працівників підприємства. З огляду на відсутність в проаналізованій науковій літературі [1–8] подібної типології організаційних культур та відповідної методики для проведення її оцінки нами розроблено авторську типологію поведінкової приналежності організаційної культури. У ній ми обґрунтовано виокремлюємо *емерджентний*, *акцептуальний* та *вітально-органічний* типи поведінкової приналежності ОК (табл. 1).

Для застосування на практиці розробленої типології ОК ми пропонуємо таку методикою (рис. 1).

Таблиця 1

Обґрунтування авторської типології організаційної культури залежно від ціннісно-мотиваційних орієнтацій працівників

| Тип організаційної культури підприємства  | Ціннісно-мотиваційна орієнтація працівників   | Сприйняття змін, прагнення до розвитку та рівень соціальної відповідальності працівників підприємства  |
|---|---|--|
| <i>Емерджентна ОК</i> (від лат. <i>emerge</i> – виникати) – це організаційна культура, що виникає внаслідок взаємного об'єднання зусиль працівників (синергетичний ефект), що мають ціннісно-мотиваційні установки найвищого рівня (моральність, соціальна відповідальність, творчість та прогресивність) | Духовно-моральна (чиста совість, правда, справедливість, доброта, турбота про оточуючих) та соціальне служіння (спільна ідея, суспільна корисність та значущість праці) | У даній організаційній культурі позитивні зміни самостійно ініціюються з боку найбільш активних та відданих працівників. Високим є прагнення до саморозвитку та розвитку компетенцій колег, що знаходить своє відображення у зацікавленості в розвитку один одного. Взаємовідносини в колективі характеризуються взаємною моральною та соціальною відповідальністю |
|   | Творчо-прогресивна (саморозвиток, творчість; цікава робота, високий рівень її організованості, змістовності та цілісності)  |  |
| <i>Акцептуальна ОК</i> (від лат. <i>acceptus</i> – прийнятий) – це організаційна культура, в якій працівники прагнуть до професійного та особистісного визнання або прийняття (влади, спілкування) на взаємовигідних умовах   | Афіліативна (здоровий морально-психологічний клімат, взаєморозуміння, підтримка, спілкування)   | Позитивні зміни в даній організаційній культурі переважно сприймаються, але рідко самостійно ініціюються. Спрямування на розвиток повинно бути ініційованим іншими особами. Помірним є рівень взаємної та соціальної відповідальності  |
|   | Губристична (влада, успіх, визнання, похвала з боку керівництва; можливість просування по службі)   |  |
| <i>Вітально-органічна ОК</i> – це організаційна культура, спрямована на збереження існуючого ладу, самозбереження, заощадження та виживання   | Самозбереження (впевненість у завтрашньому дні, захищеність, стабільність, гарантія соціальної підтримки)   | До змін в даній організаційній культурі ставляться насторожено, вбачаючи в них загрозу існуючій стабільності. Незначним є прагнення до саморозвитку, розвиток компетенцій колег працівників не цікавить. Рівень особистісної відповідальності не перевищує документально зафіксованих норм. Колективна соціальна відповідальність не виражена                      |
|   | Акзигитивна (матеріальне благополуччя, фінансова незалежність, накопичення багатства)   |  |

Джерело: авторська розробка.

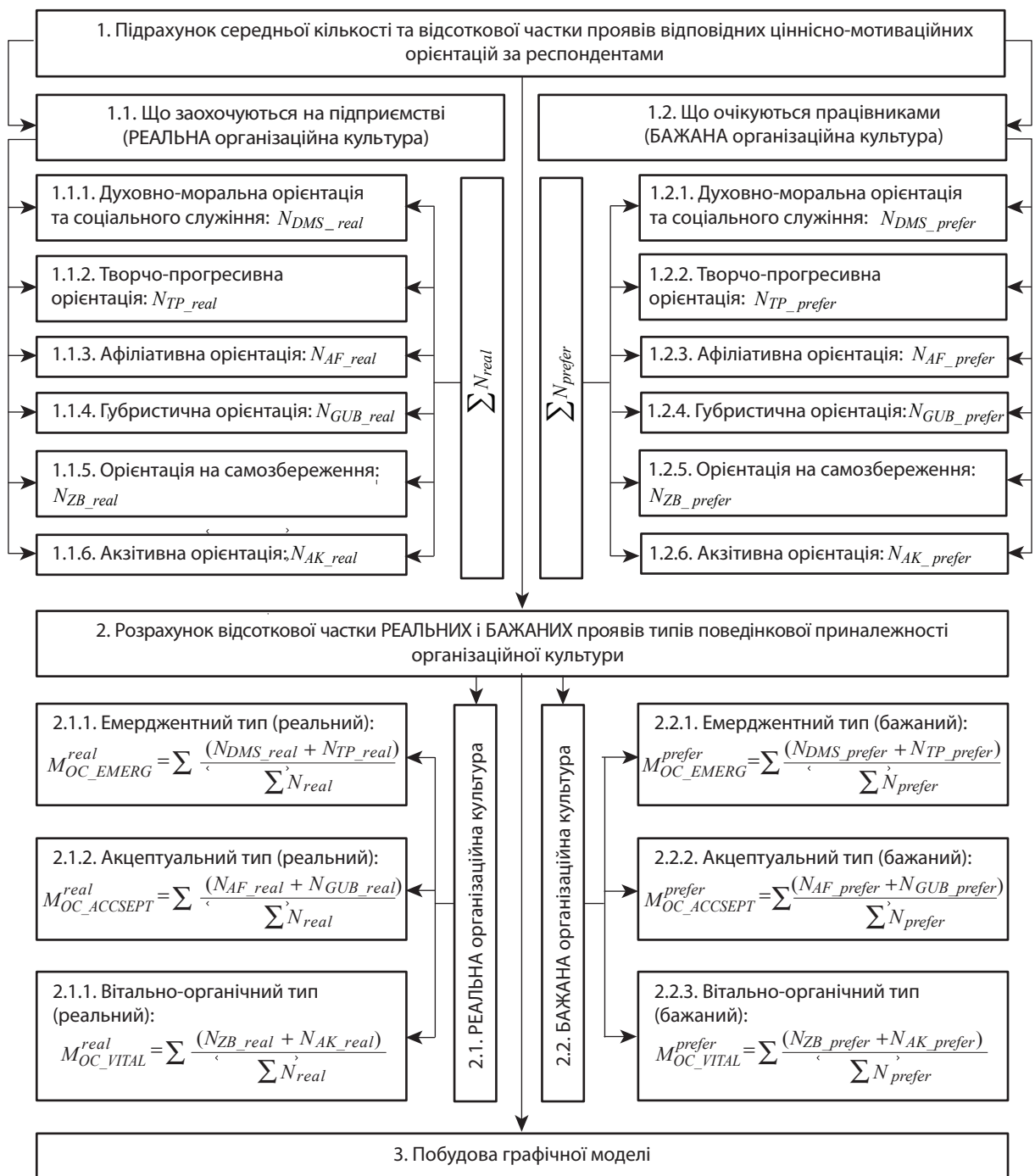


Рис. 1. Методика оцінки поведінкової приналежності організаційної культури за авторською методикою

Джерело: авторська розробка.

З рис. 1 можна зробити висновок, що кожен з виділених типів поведінкової приналежності ОК характеризується певним рівнем сприйняття змін, прагнення до розвитку та колективної моральної і соціальної відповідальності працівників підприємства.

Графічно авторську типологію можна зобразити у вигляді вектора, що прагне до досконалості (рис. 2).

Представлена на рис. 1 авторська методика оцінки поведінкової приналежності ОК на основі застосування спеціально розроблених автором анкет для опитування працівників була апробована в ТОВ «Видавництво «N», у результаті чого було отримано такі результати оцінки (рис. 3).

У результатах оцінки ОК за власною типологією та методикою автора відмічаємо переважання на підприємстві вітально-органічної ОК (53,33%), а також акцептуальної ОК (33,33%), орієнтованої на професійне та особистісне визнання або прийняття на взаємовигідних умовах.

Бажаною для працівників підприємства, навпаки, є переважно емерджентна ОК (культура, що виникає внаслідок взаємного об'єднання зусиль працівників, що мають ціннісно-мотиваційні установки найвищого рівня: моральність, соціальна відповідальність, творчість та прогресивність) – 46,67%, хоча в дійсності вона має найнижчий прояв – 13,33%, і частково вітально-органічна ОК зі зменшенням її прояву до 33,33%.

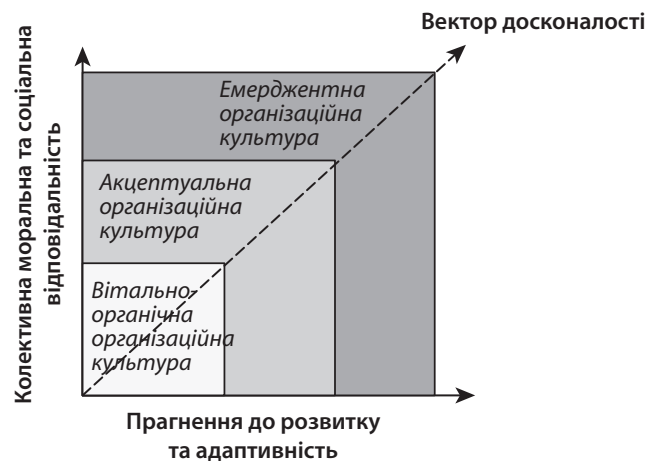


Рис. 2. Графічне зображення авторської типології ОК

Джерело: авторська розробка.

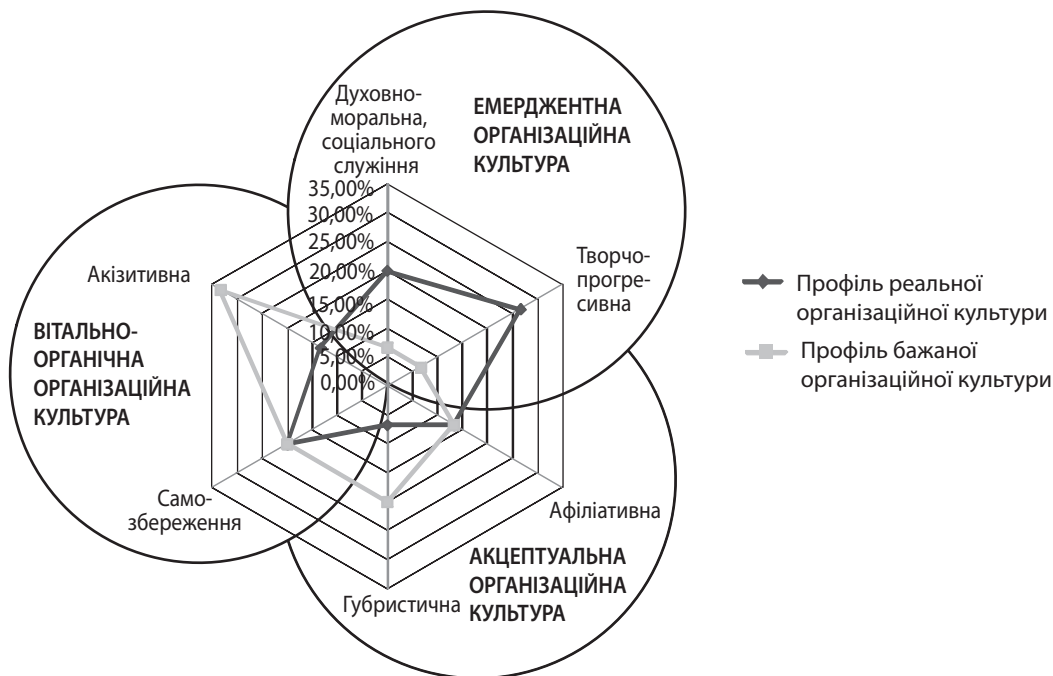


Рис. 3. Графічна модель оцінки реальної та бажаної організаційної культури ТОВ «Видавництво «N»

Джерело: авторська розробка.

Як у бажаній, так і в реальній моделях ОК підприємства повністю збігаються лише ціннісно-мотиваційні орієнтації працівників на самозбереження (20% опитаних працівників) та афіліативні цінності (13,33%), що характеризують ступінь прагнення працівників до морально-психологічного комфорту та дружніх взаємовідносин.

## ВИСНОВКИ

Щоб наблизитися до ідеального типу культури, необхідно впровадження заходів, які повинні бути реалізовані у вигляді комплексного механізму. Під механізмом формування цільової ОК підприємства ми пропонуємо розуміти свідому впорядковану ініціативну взаємодію всіх (від робочих до керівників) працівників підприємства в межах реалізації процесу розвитку ОК

для досягнення її бажаного стану. В даному механізмі необхідне виокремлення таких елементів: культивування, спрямування, фільтрації, заохочення, організації, координації та контролю, живлення даного процесу.

Теоретичне значення роботи полягає у збагаченні терміносистеми предметної галузі дослідження та розробці авторської методики оцінки організаційної культури, яку можна застосовувати на будь-якому підприємстві.

Практичне значення одержаних у дослідженні результатів полягає у виявленні негативних і позитивних рис організаційної культури та визначенні напрямів бажаних змін з метою поліпшення якості управління організаційною культурою та перетворення її у значну конкурентну перевагу підприємства.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. **Тихомирова О. Г.** Организационная культура: формирование, развитие и оценка: монография. СПб.: ИТМО, 2008. 148 с.
2. **Захарчин Г.** Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2009. 276 с.
3. **Компанієць В. В.** Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Ч. 2. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту): монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 296 с.
4. **Соломанидина Т. О.** Организационная культура компании: монография. М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. 456 с.
5. **Слабко Я. Я.** Функціонування організаційної культури персоналу сучасних промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. соц. наук. Запоріжжя, 2010. 16 с.
6. **Кицак Т. Г.** Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2008. 224 с.
7. **Камерон К., Куинн Р.** Диагностика и изменение организационной культуры/пер. с англ. под. ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
8. **Дафт Р. Л.** Менеджмент организации/пер. с англ.; предисловие Э. М. Короткова. М.: Юнити-Дана, 2006. 736 с.

**REFERENCES**

Daft, R. L. *Menedzhment organizatsii* [Organization management]. Moscow: Yuniti-Dana, 2006.

Компанієць, В. В. *Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system u dukhovno-moralnomu ta sotsiokulturnomu vymiri*. Ch. 2. Yakist upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy: dukhovno-moralni ta kulturni priorytety (na prykladi zaliznychnoho transportu) [Managing the development of socio-economic systems in spiritual, moral, social and cultural dimension. Part 2. Quality management of socio-economic systems, spiritual, moral and cultural priorities (for example rail transport)]. Kharkiv: UkrDAZT, 2012.

Kytsak, T. H. "Formuvannia korporatyvnoi kultury v protsesi rozvytku sotsialno-trudovykh vidnosyn na pidpriemstvi" [Formation of corporate culture in the process of development of socio-labour relations at the enterprise]. *Dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2008.

Kameron, K., and Kuinn, R. *Diagnostika i izmeneniye organizatsionnoy kultury* [Diagnosing and changing organizational culture]. St. Petersburg: Piter, 2001.

Slabko, Ya. Ya. "Funktsionuvannia orhanizatsiinoi kultury personalu suchasnykh promyslovykh pidpriemstv" [The functioning of the organizational culture of the personnel of modern industrial enterprises]. *Avtoref. dys. ... kand. sots. nauk*, 2010.

Solomanidina, T. O. *Organizatsionnaya kultura kompanii* [The organizational culture of the company]. Moscow: Zhurnal «Upravleniye personalom», 2003.

Tikhomirova, O. G. *Organizatsionnaya kultura: formirovaniye, razvitiye i otsenka* [Organizational culture: formation, development and evaluation]. St. Petersburg: ITMO, 2008.

Zakharchyn, H. *Mekhanizm formuvannia orhanizatsiinoi kultury mashynobudivnoho pidpriemstva* [The mechanism of forming of organizational culture of the engineering enterprise]. Lviv: Vydvo NU «Lvivska politekhnik», 2009.