

**ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ПІДПРИЄМСТВА ЗЕРНОПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ АПК**

Луганський національний аграрний університет

Постановка проблеми

Більшість учених і аналітиків, що займаються організаційними проблемами, нині усвідомлює, що організаційна культура робить могутній вплив на виробничі показники діяльності і довгострокову ефективність підприємств. Вражаючу картину впливу організаційної культури на поліпшення показників діяльності підприємств демонструють результати емпіричних досліджень [8; 11, 20]. Одна з публікацій [15] освітлює результати інтерв'ю з 75 всіма поважаними фінансовими аналітиками, робота яких полягала в пильному нагляді за діяльністю певних підприємств. Кожний аналітик порівнював показники дванадцяти самих процвітаючих підприємств з показниками десяти підприємств нижнього рівня. Хоча праця аналітика стереотипна, оскільки заснована майже виключно на твердо встановлених даних, тільки один з сімдесяти п'яти показав, що культура мало впливає на показники роботи підприємства або зовсім не надає на них дії. Всі інші підтвердили, що культура є визначальним чинником довгострокового фінансового успіху підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

В ході проведених досліджень було встановлено, що дія організаційної культури, дуже впливає на людей, наприклад на їх моральні якості, відданість справі, продуктивність праці, стан фізичного здоров'я і емоційний стан та інші якості [16]. Тому організаційна культура всією своєю кореневою системою органічно пов'язана із зміною людей.

Країні необхідності культурних змін на сучасних підприємствах обумовлені хаотично розповсюджуючимися із швидкістю пожежі коливаннями зовнішнього оточення, які чреваті небезпекою того, що вчорашня організаційна культура стане перешкодою успіху підприємства.

За останні два десятиріччя пропонувалася багато способів вимірювань істотних ознак організаційної культури. Детальні огляди досліджень на цю тему можна знайти в роботах таких авторів, як [8, 9, 17, 18]. Деякі з представлених в літературі вимірювань згадуються тільки як ілюстрація. Наприклад, [15] належать до тих, хто ратує за визнання міцності і узгодженості культури як її головних визначальних властивостей.

Алберт С. і Ухеттен Д.Е. [5] визначили критичним для аналізу культури вимірювання від суто особової до строго фабричної орієнтації.

Арнольд Д.Р. і Капелла Л.М. [15] запропонували вимірювання сили-слабкості організаційної культури і вимірювання її внутрішньо-зовнішнього фокусування.

Диел Т. Е. і Кеннеди Е. Е. [10] наполягали на вимірюванні, що базується на швидкості зворотного зв'язку (від високого до низького) і ступеня ризику (від високого до низького).

Ернест Р.С. [12] відстоював як ключові вимірювання культури тип орієнтації людей (участь на противагу неучасті) і спосіб орієнтації в зовнішньому оточенні (відповідь на противагу попередженню).

Гордон Р.У. [13] виділив одинадцять вимірювань культури, включаючи прозорість і напрям, організаційну досяжність, інтеграцію, доступність вищої управлінської ланки, заохочення особистої ініціативи, дозвіл конфліктів і розвиток людських ресурсів.

[18] акцентував увагу на владі, виключенні невизначеності, індивідуалізмі, енергичності, а Кеті де Врай і Міллер Д. [14] – на нефункціональних вимірюваннях культури, включаючи суто психіатричні ознаки параної, відходу від реальності, а також харизми, бюрократії і політизування.

Мартін Д. [17] запропонувала культурну інтеграцію і консенсус, диференціацію і конфліктність, фрагментацію і невизначеність. Однією з причин існування такої великої кількості запропонованих вимірювань є та обставина, що організаційна культура відрізняється винятковою широтою і охоплює всі сфери діяльності підприємства. Вона об'єднує в собі складний, внутрішньо зв'язаний, вичерпний і разом з тим не цілком визначений набір чинників. З цього виходить, що при діагностиці і оцінці організаційної культури не виключається можливість додавання будь-якого чинника, що має відношення до визначення стану організаційної культури. Релевантність якогось одного додаткового елемента завжди можна аргументувати.

Формулювання мети статті

В статті наведені результати дослідження з вивчення підходів до оцінки організаційної культури підприємства зернопродуктового підкомплексу АПК.

Основний матеріал дослідження

Щоб визначити найважливіші вимірювання, на яких слід зосередити увагу, необхідна прийнятна рамкова конструкція, якийсь теоретичний фундамент, що дозволяє звузити і чітко сфокусувати пошук ключових вимірювань організаційної культури. Звичайно, жодна конструкція оцінки не може бути всебічно вивчена, так само як неможливо довести, що будь-яка з них є правильною, а інші не мають права на існування. Найприйнятніші рамкові конструкції повинні базуватися на емпіричних доказах, максимально точно враховувати належну опису реальність і допускати інтеграцію і організацію в своїй структурі більшості запропонованих наукою вимірювань.

До ключових питань, на які мають надати відповідь результати оцінки стану організаційної культури підприємства зернопродуктового підкомплексу АПК відносять такі: критерії ефективності організаційної

культури, чинники організаційної ефективності, індикатори організаційної культури та інші.

Кампбелл Д. і його колеги [7] запропонували список з тридцяти дев'яти індикаторів, що визначають, на їх думку, вичерпний набір мислимих вимірників організаційної ефективності. Цей список був проаналізований в роботі, авторами якої є Куин Р. Е. і Рохрбоуч Дж. [19], з метою встановити, чи не можна виділити певні зразки або групи індикаторів на групи. Оскільки тридцять дев'ять індикаторів – це дуже багато для збагнення істоти справи або практичного використання на підприємствах. Автори роботи спробували знайти більш економний спосіб ідентифікації ключових чинників ефективності, через групові елементи.

Іншими авторами також здійснювалися спроби формування оцінки організаційної культури підприємства за напрямками. Зокрема, Роббінс С. [1] пропонує розглядати організаційну культуру на основі характеристик, що найбільш цінуються на підприємстві.

Мажура І.В. пропонує індикативний спосіб оцінки культури підприємства. Процедура індикативної оцінки сили культури підприємства має ряд особливостей. По-перше, оцінка встановлених індикаторів має якісний характер, по-друге, вона здійснюється на підставі експертного опитування, по-третє, надані оцінки залежать від суб'єктивного погляду особи, яка їх здійснює. Якісний характер індикативної оцінки сили культури підприємства зумовлює певні труднощі оцінки, пов'язані з тим, що не завжди є очевидним, про який (високий чи низький) рівень культури свідчить той чи інший індикатор. Після встановлення індикаторів культури необхідним кроком є формулювання критеріїв, за якими той чи інший з них може свідчити про сильну або слабку культуру підприємства. Тобто кожен з індикаторів повинен мати ряд чітко встановлених критеріїв, за якими можна встановити, на якому рівні він знаходиться.

На підставі критеріїв стає можливим провести індикативну оцінку стану елементів організаційної культури підприємства. Очевидно, що таке поняття як культура підприємства поширюється на всі функціональні сфери підприємства та стосується кожного з робітників підприємства. З цієї причини група експертів, які здійснюють оцінку сили культури підприємства, повинна складатися з представників різних функціональних груп, що дозволить уникнути однобічності.

Інший підхід до оцінки культури підприємства розроблено Камероном К. та Куїном Р. [2]. Вони пропонують оцінювати культуру підприємства за двома вимірами. Перший з них характеризує ступінь гнучкості та характеризується шкалою від організаційної багатогранності та пластичності з одного боку та до організаційної незрушуваності та довговічності з іншого. Другий вимір відрізняє критерії, що підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію та єдність, від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією та змагальністю. Два виміри формують чотири квадранти, кожний з яких уявляє собою чіткий набір індикаторів організаційної ефективності. Кожному з квадрантів автори дають визначення на базі його найбільш виразних характеристик: клан, адхократія, ринок та ієрархія. Камерон К., Куїн Р. пропонують інструмент

оцінки організаційної культури (ОСАІ), у формі запитальника, що вимагає індивідуальних відповідей по шести пунктах.

Даний інструмент оцінки організаційної культури переслідує мету результативної і ретельної діагностики саме тих важливих аспектів підприємства, які визначають фундамент його організаційної культури. Призначення досліджуваного інструменту оцінки – надання допомоги в справі ідентифікації існуючої культури підприємства. Також інструмент допомагає достатньо чітко визначити організаційну культуру, до якої члени підприємства мають намір прийти, щоб відповідати вимогам і динамічним змінам зовнішнього середовища підприємства.

До недоліків такого методу оцінки необхідно віднести наступні. По-перше, визначаються тільки види організаційних структур, а не їх стан. По-друге, дослідження ведеться по вузькій кількості напрямів з мінімальною кількістю показників оцінки. По-третє, запропонована оцінка не враховує дію зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на організаційну культуру. По-четверте, представлений спосіб оцінки не дозволяє встановити проблемні сфери формування і функціонування організаційної культури. По-п'яте, повністю відсутні напрями для подальшого розвитку організаційної культури.

У вітчизняній науці як і закордонними вченими також застосовуються певні методи обліку і вимірювання організаційної культури у сфері агропромислової діяльності.

Янц Т., вважає, що відповідність організаційній культурі припускає ситуацію, коли всі члени підприємства знають, що потрібно робити; володіють професійною підготовкою і здібностями робити те, що необхідне; хочуть робити те, що потрібне для організації, щоб виконати поставлені цілі [4]. Янц Т. одним з етапів формування організаційної культури рахує якісну оцінку стану організаційної культури підприємства. Якісну оцінку стану організаційної культури можна дати на основі аналізу реальних можливостей виконати вимоги, витікаючі з її функціональної ролі.

В цілому розглянуті способи оцінки організаційної культури досить рвізноманітні, як за метою дослідження, так і за складовими. Необхідно відмітити і відсутність певних тенденцій до оцінки екологічної культури, крім той, що оцінку організаційної культури здійснювати необхідно. Таким чином на підставі проведеного дослідження робіт провідних зарубіжних і вітчизняних вчених можливо зробити певні висновки про стан методичного забезпечення оцінки організаційної культури науковцями, висновки наведені в табл. 1

Таблиця 1

Характеристика запропонованих в літературі способів оцінки організаційної культури підприємства

Автор / колектив авторів	Оцінка	
	Переваги	Недоліки
1	2	3
Алберт С. і Ухетген Д. Е. [5]	Використання широко кола показників	Відсутність урахування чиннків впливу, переважне використання кількісних "фабричних" методів

Арнольд Д. Р. і Капелла Л. М. [15]	Вимірювання сили-слабкості організаційної культури і вимірювання її внутрішньо-зовнішнього фокусування	Не врахований принцип комплексності, невизначеність у часі і методиці оцінки, використані виключно якісні показники оцінки
Диел Т. Е. і Кеннеди Е. Е. [10]	Вимірювання, що базуються на швидкості зворотного зв'язку і ступеня ризику	Вузьке коло досліджуваних питань, неможливість комплексної оцінки, обмеженість показників
Ернест Р. С. [12]	Вимірювання культури і типу орієнтації персоналу	Обмежена кількість показників, не враховані чинники впливу та принципи оцінки
Гордон Р. У. [13]	Виділення напрямів оцінки, фокусування уваги не особистих і якісних показниках персоналу	Невраховані чинники впливу, відсутність кількісних показників оцінки і складових оцінки діяльності підприємства
Кеті де Врай і Міллер Д. [14]	Специфічне обстеження психологічної і психіатричної складових організаційної культури з використанням певного інструментарію	Не функціональні вимірювання культури, включаючи суто психіатричні ознаки, відходу від реальності, а також харизми, бюрократії і політизування
Мартін Д. [17]	Адаптивність оцінки з можливістю додавання будь-якого чинника або індикатора при діагностиці і оцінці організаційної культури	Не враховані мотиваційні особливості підприємства, умови кар'єрного росту
Куин Р. Е. і Рохрбоуч Дж. [19]	Економний спосіб ідентифікації ключових чинників ефективності, через групові елементи	Невелика кількість індикаторів, складність трансформації якісних показників у кількісні
Мажура І.В. [1]	Наявність якісних індикаторів, використання експертного опитування	Надані оцінки залежать від суб'єктивного погляду особи, яка їх здійснює, не повною мірою враховано дію чинників, визначені не всі групи індикаторів прояву організаційної культури.
Камерон К., Куїнн Р. [2]	Наявність простого і гнучкого інструменту оцінки	Визначаються тільки види організаційних структур, а не їх стан. Дослідження ведеться по вузькій кількості напрямів з мінімальною кількістю

		показників оцінки. Представлений спосіб оцінки не дозволяє встановити проблемні сфери формування і функціонування організаційної культури.
Янц Т. [4]	Запропонована якісна оцінка стану організаційної культури на соціо-психологічних засадах	Обмежена кількість показників, відсутність комплексного обстеження підприємства і кладових організаційної культури

Для всіх досліджених методик запропонованими в проаналізованих роботах різних авторів характерна вузькість спрямування оцінки та дослідження окремих проблемних сфер. Всі роботи позбавлені комплексності в оцінці стану організаційної культури. Тільки окремі автори зробили спробу комплексної оцінки за напрямками або показниками (Кампбелл Д. [7], Куин Р. Е. і Рохрбоуч Дж. [19]) та визначили певне коло індикаторів з різних напрямів прояву організаційної культури.

Висновки і пропозиції

В цілому окремі авторські методики, складові, технології та пропозиції можуть бути враховані при розробці комплексної оцінки стану організаційної культури підприємства. Однак не слід в повному обсязі методики оцінки ґрунтувати на суто авторських і дослідницьких способах оцінки, оскільки вже є певні розробки і реально працюючі методи оцінки стану організаційної культури підприємства. Тому доцільно визначити як самі методи оцінки, так і їх переваги і недоліки, для розробки збалансованої, оптимальної оцінки стану організаційної культури підприємства.

Література:

1. Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. Корпорації: управління та культура. Монографія. – Дрогобич. "Вимір", 2006. – 376 с.
2. Камерон К., Куинн Р., Диагностика и изменение организационной культуры/ Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.: с ил.
3. В.В. Томилов. Культура предпринимательства. – СПб: Издательство "Питер", 2004. – 368 с.
4. Янц Т. Измерение и формирование эффективной культуры труда: Фронтальный штурм или фланговый маневр. М.: Экономика, 1991.
5. Alpert, Stuart and Whetten, David A. (1985) "Organizational identity", *Research in Organizational Behavior*, 7:263-502.
6. Arnold, D.R. and Capella, L.M. (1985) Corporate culture and the marketing concept: a diagnostic instrument for utilities. *Public Utilities Fortnightly*, 116:32-38.

7. Campbell, John P., Brownas, E.A., Peterson, N.G., and Dunnette, M.D. (1974) *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Minneapolis: Final Report, Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.
8. Cameron, Kim S. and Ettington, Deborah R. (1988) The conceptual foundations of organizational culture. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, p. 356-396. New York: Agathon.
9. Cameron, Kim S. (1997) *Techniques for making organizations effective: Some popular approaches*. Enhancing Organizational Performance. Washington D.C.: National Academy Press.
10. Deal, Terrence E. and Kennedy, A.A. (1983) Culture: a new look through old lenses. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 19:498-506.
11. Denison, Daniel, Hooijberg, Robert, and Quinn, Robert E. (1995) Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organizational Science*, 6:524-540.
12. Ernst, R.C. (1985) Corporate cultures and effective planning: An introduction to the organization culture grid. *Personnel Administrator*, 30:49-60.
13. Gordon, George W. (1991) Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16: 396—415.
14. Kets de Vries, Miller, Danny' (1986) Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 11:266-279.
15. Kotter, John P. and Heskett, James L. (1992) *Corporate Culture and Performance* // New York: Free Press.
16. Kozlowski, Steve W.J., Chao, Georgia T., Smith, Eleanor M., and Hedlund, Jennifer (1993) Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8:263-332.
17. Martin, Joanne (1992) *Cultures in Organizations*. New York: Oxford University Press. 1:339-359.
18. Hooijberg, Robert and Petrock, Frank (1993) On cultural change: Using the competing values framework to help leaders to a transformational strategy. *Human Resource Management*, 32: 29-51.
19. Quinn, Robert E. and Rohrbaugh, John (1983) A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29:363-377.
20. Trice, Harrison and Beyer, Janice (1993) *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.