

## METHOD OF ASSESSMENT LEVEL ORGANIZATIONAL CULTURE ENTERPRISE

N. Smolinska

National University «Lviv Polytechnic»

<b>Key words:</b> Organizational culture Organizational culture components Assessment of organizational culture	<b>ABSTRACT</b> This article provides an analysis of existing methodologies to assess organizational culture. Given their advantages and disadvantages, it is proposed to carry out not only qualitative but also quantitative assessment of organizational culture. Qualitative assessment involves characterization of the four components of organizational culture and quantitative indicators grouped in three blocks. Proposed to use the assessment system, including integrated assessment of selected elements of the organizational culture of the enterprise through their average points. The method allows managers to self-identify problem areas of the organizational culture of the enterprise and determine priorities for its development, which will contribute to the successful implementation of the strategic goals of the enterprise.
<b>Article history:</b> Received 08.08.2013 Received in revised form 12.08.2013 Accepted 21.08.2013	
<b>Corresponding author:</b> N. Smolinska E-mail: smolinska-n@ukr.net	

## МЕТОД ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Н.В. Смолінська

Національний університет «Львівська політехніка»

*У статті проведено аналіз існуючих методик щодо оцінки організаційної культури. Враховуючи їх переваги та недоліки, запропоновано здійснювати не тільки якісну але і кількісну оцінку організаційної культури. Якісна оцінка передбачає характеристику чотирьох складових організаційної культури, а кількісні показники згруповано у три блоки. Запропоновано використовувати систему оцінювання, що включає інтегральну оцінку виділених складових організаційної культури підприємства за допомогою їх середньозваженого бала. Наведений метод дозволяє менеджерам самостійно ідентифікувати проблемні місця організаційної культури підприємства та визначити пріоритетні напрямки її розвитку, що сприятиме успішній реалізації стратегічних цілей підприємства.*

**Ключові слова:** організаційна культура, складові організаційної культури, оцінка рівня організаційної культури.

Для подолання несприятливої економічної ситуації, важливо об'єднати персонал та зробити його лояльним до свого підприємства. Тому менеджерам підприємств потрібно враховувати не лише матеріальні та фінансові ресурси, але і організаційну культуру підприємства. Адже саме формування орга-

нізаційної культури підприємства дає змогу побачити й усвідомити, якими цінностями, традиціями, нормами та способами здійснюється діяльність працівників підприємства та досягаються його цілі.

Більшість елементів організаційної культури розглядається як нематеріальні активи, які можуть сприяти підвищенню потенціалу організації, зокрема трудовому. Високий рівень організаційної культури поєднує всі елементи філософії підприємства на основі стратегічної концепції розвитку і досягненні цілей даного підприємства. Організаційна культура виступає певним «моральним кодексом поведінки» працівників, що вступають в організаційні відносини у процесі управлінської діяльності. Також, організаційна культура не є статичною, і назавжди усталеною формою організаційних відносин, від її гнучкості залежить ефективність професійно-трудового адаптування персоналу підприємства. Зміна лідерів і керівництва підприємства може привести до формування нових ціннісних орієнтирів, які змінюють концепцію організаційної культури в цілому. Якщо прихильність працівників до існуючої організаційної культури не відповідає обраній (чи зміненій) стратегії розвитку, або ж організаційна культура вступає в протиріччя з принципами діяльності, необхідними для досягнення стратегічного успіху, тому її необхідно змінювати.

У більшості сучасних досліджень основний акцент робиться на виявленні і детальній характеристиці особливостей організаційної культури конкретного підприємства без встановлення причинно-наслідкового зв'язку із економічною ефективністю. Невирішеним залишається питання оцінки рівня організаційної культури підприємств як необхідної передумови ефективного управління нею.

Багато науковців робили спробу сформулювати певну методикку щодо оцінки організаційної культур. Зокрема Е. Шейн [1] вважав недоцільним застосування кількісної методикки до оцінювання організаційної культури підприємства, оскільки є недостовірними та адекватними у співвідношенні з іншими показниками підприємства. Він вважає найбільш прийнятним методом — метод клінічного дослідження, який передбачає найповніше залучення та заглиблення дослідника у соціально — культурні процеси підприємства. До переваг цієї методикки можемо віднести: змога найповніше дослідити особливості внутрішніх комунікацій, дати оцінку окремих якісних характеристик та на основі отриманих даних розробити програму внесення корективів в організаційну культуру; недоліком є те, що дана методика потребує багато часу, із залученням лише зовнішніх консультантів вартість є достатньо великою.

Найвідомішим методом оцінювання організаційної культури за її конкурентними цінностями являється підхід вчених К. Камерона і Р. Куїнна [2], який ґрунтується на двох вимірах: «гнучкість — стабільність» та «внутрішня орієнтація — інтеграція». Комбінація цих вимірів, в свою чергу дає змогу отримати чотири квадрати з чіткими характеристиками типів організаційної культури в залежності із моделлю конкурентних цінностей підприємства, а саме: кланову, адхократичну, ієрархічну або ринкову культури. Перевагами є: невеликі витрати часу, оскільки проводиться на основі анкетування персоналу, що позбавляє дане дослідження суб'єктивізму. Недоліками є те, що даний спосіб оцінки не дозволяє встановити проблемні місця функціонування організаційної культури.

Кваліметрична оцінка рівня організаційної культури вперше була розроблена та апробована групою науковців на чолі з Г. Хаєтом. Кваліметрія, є наукою вимірювання якості, саме тому Г. Хаєт, О. Єськов, Л. Хаєт у процесі оцінки рівня організаційної культури оцінювали рівень якості її основних складових [3]. Об'єктом цього дослідження став вищий навчальний заклад. Враховуючи те, що організаційна культура не може бути оцінена лише кількісним способом, що на нашу думку не повністю дає уявлення про її рівень. Тому в процесі оцінювання доцільно також використовувати експертний метод та системний підхід. Експертами можуть виступати працівники (засновники, працівники апарату управління, працівники апарату виробництва та сервісу).

В.В. Козлов [4] пропонує оцінювати загальний культурний рівень організації на основі наявності комплексу якісних показників, що називаються атрибутами, тобто сукупності загальноновизнаних цінностей та норм, мистецтво управління людськими ресурсами, розумне ставлення до ризиків та орієнтації на колективну роботу. Даний метод надає лише інформацію про сильні та слабкі сторони організації. Водночас, за відсутності механізму розроблення та впровадження відповідних заходів не дозволить отримати необхідного ефекту.

Також діагностику організаційної культури пропонують дослідники Р. Гоффе та Г. Джонс [5], яка є актуальною при переході організації на нову стратегію її розвитку. Дана методика також ґрунтується методично на підході: «два вимірники — чотири види культури». Її основою є поняття соціальності та солідарності, тобто, за ознаку осі «х» виступає солідарність (низька, висока), а ознаку «у» соціальність (низька, висока). При високому рівні одного із даних понять формується чотири типи культури: мережева, меркантильна, фрагментальна та інтеграційний. Дана методика окреслює лише окремі складові організаційної культури, і не дозволяє зробити висновки про загальний рівень організаційної культури.

Методика Г.М. Захарчин [6] дає можливість отримання загальної оцінки рівня організаційної культури на основі реалізації її функцій, є відносно простою у використанні та не потребує значних затрат часу та коштів. Враховуючи те, що перелік функцій які складаються кожним підприємством, є різними, оцінка рівня організаційної культури може суттєво відрізнятись і достовірність отриманих результатів теж.

Для оцінювання впливу корпоративної культури на діяльність підприємства О.І. Бала [7] запропонувала розрахунок інтегрального показника корпоративної культури, що передбачає обчислення часткових показників п'яти груп: засновницько — управлінського впливу, соціально — психологічного клімату, трудової дисципліни та участі на підприємстві, фінансово — економічного забезпечення, екстеріоризації та розвитку. Дана методика дозволяє встановити залежність між показниками економічної діяльності підприємства та рівнем розвитку корпоративної культури. Враховуючи те, що дана методика є доволі складною і потребує залучення кваліфікованих працівників, отже передбачає додаткові витрати.

Н.В. Авакян [8] пропонує здійснювати кількісну оцінку організаційної культури за п'ятьма групами показників (кількісна, якісна, мотиваційна, мобільна та витратна характеристики персоналу). Усі показники розраховуються на основі статистичної звітності. Дискусійним питанням, в наукових колах все ж таки залишається питання про доцільність застосування кількісного методу в оцінці організаційної культури, чи застосування якісної методики - як єдиного способу дослідження організаційної культури та опис її характеристик. Запропонований підхід не дає змоги відобразити загальний рівень організаційної культури та дати ґрунтовні рекомендації щодо його підвищення.

Усі вище розглянуті методи оцінювання організаційної культури підприємства містять не тільки переваги, але і недоліки, і повинні застосовуватись відповідно до стратегії організації. Технологія оцінки організаційної культури відображає ефективні процедури і способи одержання достовірного результату.

Метою оцінки рівня організаційної культури підприємств є виявлення проблем її функціонування та як результат знаходження шляхів її підвищення (побудови високого рівня організаційної культури).

Організаційна культура сьогодні це не тільки імідж підприємства, а і особлива форма організації та управління, основаного на системі мислення менеджера, на процес самоорганізації, досягненні синергетичного ефекту.

Організаційна культура формується в процесі спілкування і спільного вирішення проблем для досягнення єдиної мети засновника та групи однодумців. В результаті цих процесів виробляються власні цінності, критерії досягнення загальних цілей, правила і норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Тобто, необхідною умовою для формування і розвитку організаційної культури є сумісна діяльність людей і наявність загальної мети.

Організаційна культура, формуючи стійкі духовні зв'язки і комунікації усередині організації, створює її внутрішній потенціал нематеріальних активів, за рахунок якого соціально-економічна система зможе вижити в умовах кризи (наприклад, за допомогою командного духу персоналу, його відданості організації) і розвиватися (за рахунок високої кваліфікації працівників, власних розробок і тому подібне). Організаційна культура дає можливість переорганізовувати, самоорганізовувати процеси, формувати структури підприємства відповідно до ситуації, що змінилася. Організаційна культура відноситься до внутрішнього середовища підприємства, це її внутрішній ресурс: духовний, інтелектуальний. Таким чином, організаційна культура — це внутрішній потенціал підприємства, який забезпечує самоорганізацію системи.

Організаційна культура підприємства може виявитись прийнятною лише на певний період часу та за певних умов. Зміна умов конкуренції, державного регулювання, стрімкі економічні зміни та нові технології вимагають зміни організаційної культури підприємства, що за даних умов буде гальмувати ефективність його діяльності. Що в свою чергу вимагає від підприємства постійної оцінки рівня організаційної культури підприємства та коригування її складових.

Також, втілюючи нову стратегію, неможливо не враховувати наявну на підприємстві організаційну культуру та нехтувати нею. Управління нею

можлива лише на короткотермінових перспективах, а от в довготермінових перспективах зміна організаційної культури необхідна. Очевидно, що більшість підприємств розвивають унікальну організаційну культуру, яка безпосередньо впливає на успішність проведення змін та впровадження нововведень на підприємстві.

Оцінювання організаційної культури — це системний процес, який складається з наступних етапів: наявність методичної бази, організація процесу оцінки, статистична та аналітична обробка отриманих результатів, встановлення рівня організаційної культури та встановлення шляхів підвищення даного рівня (тобто усунення недоліків).

До методів, які використовують при оцінці організаційної культури підприємства відносять:

- Антропологічний (передбачає її вивчення через легенди, міфи, оповіді про життя організації, ділову звітність тощо). Завдяки такому виду дослідження з'являються своєрідні взірці ділових підприємств з високим рівнем культури, що служить хорошим прикладом для наслідування компонентів саме такої культури);

- Емпіричний (спостереження, опитування (анкета, інтерв'ю), тестування, сприйняття, збір інформації);

- Системний підхід ( у т.ч. синергетичний) ґрунтується на системному аналізі, який включає як формалізовані процедури, так і неформалізовані;

- Методи математичного моделювання (метод лінійного програмування, метод пріоритетів).

Оскільки організаційна культура не має чіткого вираження, тому її важко вивчати та аналізувати. Серед великої кількості емпіричних інструментів дослідження організаційної культури найбільш розповсюдженими, серед науковців, є оцінка загального рівня організаційної культури та конкурентних цінностей.

Емпіричний метод оцінювання, зокрема опитування є зручною формою моніторингу рівня організаційної культури, а саме анкетування із своїм подальшим аналізом даних, що відображають суть і динаміку організаційно-культурних процесів на підприємстві. Анкета як знаряддя опитування, виступає найпоширенішим методом дослідження організаційної культури.

Оскільки для отримання адекватної оцінки організаційної культури не має можливості приділити увагу усім без винятку аспектам організації, необхідно зробити більший акцент на деякі з них. А саме оцінку: ключових цінностей організації; стилю керівництва та лідерських якостей керівника як взірця для наслідування та гаранта дотримання прописаних норм та правил ведення бізнесу і поведінки, соціально — психологічного клімату, як середовища для формування та розвитку організаційної культури підприємства; інформаційно — комунікативного обміну, що забезпечує ознайомлення з корпоративним кодексом та передачу знань, адаптацію нових працівників до існуючої організаційної культури; мотиваційної система як складової організаційної культури.

Для оцінювання загального рівня організаційної культури автором було запропоновано метод, який передбачає розроблення анкети «оцінка рівня організаційної культури підприємства. Характеристики відповідають поставленим

перед нами завданням, а саме: достовірність дослідження, об'єктивність (опрацювавши отримані дані математично, усереднено різноманітність індивідуальних думок, в результаті яких отримуємо об'єктивну інформацію) та правдивість інформації, яку отримали завдяки анонімності заповнення анкети.

Анкета має таку структуру:

– ознайомча частина (звернення, пояснення для чого проводиться дане анкетування, та гарантування його анонімності для респондента);

– основна частина, яка являє собою комплекс стверджувальних запитань, які у сукупності створюють загальне уявлення про організаційну культуру підприємства, згрупованих у свою чергу в чотири секції: ділові якості керівника та стиль керівництва, соціально — психологічний клімат, інформаційно — комунікаційний обмін, мотивація та трудова етика.

– соціально — демографічна частина (стать, вік, стаж роботи та посада).

Для визначення «вузьких» місць організаційної культури підприємств, автором запропоновано розраховувати середні показники за чотирма складовими організаційної культури:

1. *Ділові якості керівника та стиль керівництва.* Кожен керівник так чи інакше перебуває у тісному контакті із працівниками (підлеглими, членами інших підприємств), оскільки є першою особою та лицем підприємства. Стиль керівництва — це спонукання колективу до виконання завдань, певними методами що притаманні стилю керівництва. А ділові якості керівника — це певні риси, які належать певній людині, її харизма, та нерідко унаслідкується підлеглими у мовленні, жестикуляції, поведінці та ін.

2. *Соціально-психологічний клімат.* Успішне управління підприємством та його персоналом передбачає обізнаність не лише з діловим, а й поза діловим спілкуванням підлеглих. Соціально — психологічний клімат на підприємстві може не лише підсилувати а й знижувати предметну діяльність персоналу. Саме тому одним із чинників успішності діяльності підприємства є стан міжособистісних відносин, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності людей і всебічній адаптації та розвитку особистості у колективі;

3. *Інформаційно-комунікаційний обмін.* Оскільки спілкування носить особистісний характер, який залежить від внутрішніх мотивів і культури людини (підприємства), комунікації являють собою обмін не тільки інформації але і моделі поведінки, які в свою чергу характеризують приналежність тої чи іншої людини до певного підприємства і відповідно до її організаційної культури. Ефективні внутрішні комунікації є важливою умовою у досягненні підприємством своїх цілей, а зовнішні — допомагають вирішувати адаптацію підприємства до зовнішнього середовища, та формують її імідж. Однією із функцій організаційної культури є власне комунікативна, яка має на меті доносити в доступній (сприйнятливій) формі, правильну модель діяльності та поведінки працівників, з клієнтами, постачальниками, інвесторами та ін;

4. *Мотивація та трудова етика.* Трудова етика та мотивація працівників є одними із вагомих умов формування високого рівня організаційної культури. Трудова етика включає у себе систему принципів і правил поведінки персоналу на підприємстві, а мотивація власне забезпечує процес

реалізації цієї системи поведінкових факторів. Мотивація працівників переслідує, перш за все, створення необхідних умов і стимулів, з метою розкриття найповнішого потенціалу кожного працівника у досягненні спільних цілей.

Наступним етапом є визначення необхідного обсягу вибірки (репрезентативної), для отримання достовірного результату, коли нам відомо величину похибки  $\Delta = 0,05$ , яку будемо вважати несуттєвою, переходимо до визначення стандартної похибки вибірки та згодом і до чисельності вибірки.

Визначаємо мінімально достатній обсяг вибірки, який репрезентував би основні властивості генеральної сукупності з даною точністю.

$$n = \frac{t^2 \cdot pq \cdot N}{N \cdot \Delta^2 + t^2 \cdot pq} \quad (1)$$

де,  $\sigma^2 = pq = 0,5 \cdot 0,5 = 0,25$

При  $t = 2$ , за довірчої ймовірності  $P = 0,954$  розраховуємо обсяг вибірки для опитування виходячи із цільової аудиторії опитаних, а саме це керівники вищої, середньої та нижньої ланок управління, на наступних підприємствах.

При оцінці використовується трьохбальна шкала відповідей. Якщо респондент дає стверджувальну відповідь на запитання (працівник підприємства), «так», така відповідь оцінюється в 1 бал, вагається — «частково (іноді)» — 0,5 балів, та якщо повністю суперечить його баченню — відповідь «ні» — 0 балів.

Рівень організаційної культури встановлюється виходячи із відношення загальної кількості отриманих балів до кількості респондентів. Найбільшим значенням (max) буде — 1, найменшим — 0. відповідно до анкети один респондент може дати 25 ствердних відповідей, це найбільш можлива сума балів за опитувальником.

Після проведення анкетного опитування запитання та отримані дані заносимо у комп'ютер. Для знаходження рівня організаційної культури обчислюємо середнє значення (бал) по кожному із запитань.

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} \quad (2)$$

Сумарне значення середніх величин по кожному із запитань розділеного на 25 ( $b$  — кількість поставлених запитань) в результаті дає можливість отримати значення рівня організаційної культури на підприємстві.

$$R_{OK_1} = \frac{\sum \bar{X}}{b} \quad (3)$$

Для зручності порівнянь та подальших досліджень переводимо шкалу вимірювання від 1 до нуля. Представлені нижче шкала (із застосуванням шкали Фішберна) свідчать про наступний рівень організаційної культури:

[1 – 0,90 ] — дуже високий;

[0,89 – 0,75 ] — високий

[0,74 – 0,50 ] — середній

[0,49 – 0,35] — низький

[нижче 0,34] — дуже низький (тенденція до деградації).

Підводячи загальні підсумки дослідження, розрахуємо квадратичний коефіцієнт варіації ( $V_{\sigma}$ ) для визначення однорідності досліджуваної сукупності, а саме рівня організаційної культури підприємств. Якщо даний коефіцієнт більший за 33 %, це означає що сукупність за досліджуваною ознакою вважають не однорідною, а середнє значення цієї ознаки — нетиповим.

Отже, квадратичний коефіцієнт варіації для аналізованих підприємств є нижчим за граничний показник, що характеризується середнім рівнем організаційної культури на даних підприємствах, середньою згуртованістю колективу, розділеністю більшістю її працівниками встановлених на цих підприємствах цінностей, норм, правил поведінки, співпадіння цілей працівників та підприємства. Щодо ПАТ «Золочівський радіозавод» та ПАТ «Конвеєр», даний показник сягає подекуди вище граничного (33 %), що можна пояснити незнанням деякими працівниками ситуації та організаційної культури на підприємстві, спостерігається велика плінність кадрів, в такому випадку досліджувану сукупність можна вважати неоднорідною, а середній розмір отриманих результатів не типовим.

Крім якісних показників для оцінки рівня організаційної культури потрібно використовувати показники, які мають кількісний характер  $R_{ok2}$ . Їх доцільно згрупувати у відповідні блоки [9]: показники економічної ефективності, показники інноваційної ефективності, показники соціальної ефективності.

1. *Показники економічної ефективності.* Серед них виділимо такі показники: рентабельність виробничої діяльності підприємства; рентабельність продажу; річний приріст продуктивності праці; конкурентоспроможність продукції.

2. *Показники інноваційної ефективності* — становлять другий блок, на основі якого можна оцінювати рівень організаційної культури та її вплив на інноваційну активність організації. Сюди відносять такі показники: частка інноваційної продукції в загальному обсягу; відсоток персоналу, який займається інноваційною діяльністю, відсоток обладнання, яке дозволяє застосовувати сучасні технології.

3. *Показники соціальної ефективності* є важливим блоком у системі показників ефективності, бо відображає вплив організаційної культури на соціально-психологічні настрої персоналу. Сюди відносять, насамперед, коефіцієнт освітнього рівня персоналу; коефіцієнт стабільності персоналу підприємства; коефіцієнт трудової дисципліни персоналу; коефіцієнт задоволення від роботи; коефіцієнт конфліктності.

$$R_{ok2} = ((\sum P_1/a_1) + \sum P_2/a_2) + (\sum P_3/a_3) / 3 \rightarrow 1.0 \quad (4)$$

де,  $P_1$  — показники економічної ефективності,  $P_2$  — показники інноваційної ефективності,  $P_3$  — показники соціальної ефективності,  $a$  — кількість показників відповідного блоку.

Загальний рівень організаційної культури розраховуємо:

$$R_{OK} = \frac{\sum_{i=1}^n R_{OK1} + \sum_{i=1}^n R_{OK2}}{2} \quad (5)$$

Крім узагальнюючих показників, що характеризують безпосередньо економічний ефект і рівень організаційної культури підприємства, розраховуються показники, що визначають соціальний ефект заходів щодо удосконалення рівня



організаційної культури. Серед цієї групи показників можна виділити такі: зниження плинності кадрів; підвищення трудової дисципліни; зростання освітнього і професійного рівня співробітників; підвищення рівня оплати праці; збільшення числа претендентів на отримання місця роботи в даній організації і т.п. Крім того, до цієї групи відносять показники, які характеризують рівень задоволення персоналу своєю діяльністю, рівень покращення соціально-психологічного клімату, рівень організаційної прив'язаності, рівень активності персоналу, рівень розвитку персоналу тощо. Рівень активності та рівень розвитку персоналу належить також до інтегральних показників і характеризує креативність працівників, їх освітній рівень і працездатність.

Вплив рівня організаційної культури на підвищення ефективності роботи підприємства оцінюють за допомогою зростання ефективності управління персоналом підприємства в цілому. Ефективність системи управління персоналом визначається ступенем досягнення поставленої мети. Причому ця мета повинна відображати не тільки вирішення економічних проблем (ефективність, якість і т.д.), але і чинники мотивації, соціального клімату та інші компоненти організаційної культури.

Наведені вище показники не вичерпують всіх можливих методів оцінки впливу організаційної культури підприємства на соціально-економічну ефективність його діяльності, але дозволяють дати узагальнену оцінку ефективності організаційних змін, що проводяться. Лише комплекс показників різного рівня, і то в певному співвідношенні, здатний забезпечити об'єктивну оцінку організаційної культури.

### **Висновки**

Визначення загального рівня організаційної культури ґрунтується на оцінці її сили впливу на діяльність підприємства в цілому. Мова йде про оцінювання тісноти зв'язку цінностей підприємства із сприйняттям їх персоналом, підприємства та виконання ними (цінностями) мотиваційної ролі. Визначення рівня сприйняття персоналом цінностей організаційної культури свідчить про можливість утворення в межах підприємства окремих субкультур. Це залежить від того, який відсоток загальних цінностей сприймають члени колективу.

За дослідженням рівня організаційної культури можна встановити, що організаційна культура є слабкою і розчленованою на субкультури. Тоді варто продовжувати дослідження для встановлення домінуючих ролей і співвідношення між культурою і субкультурою. Отримані результати можуть бути різними, оскільки низький рівень організаційної культури може спостерігатись за умови домінування субкультур на підприємстві, чи при наявності декількох рівноцінних субкультур із антагоністичними ознаками (контркультурою). Тому інформацію, одержану за результатами дослідження, треба ґрунтовно проаналізувати, щоб вчасно виявити симптоми контркультури, яка неминуче приведе до деструктивних і конфліктних процесів.

### **Література**

1. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. 3-е мзд. /Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. — СПб.: Питер, 2012. — 336 с.: ил. — (Серия «Классика МВА»).

2. Камерон, К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. — Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.

3. *Корпоративна культура: навчальний посібник*/ [Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт, С.В. Ковалевський, О.А. Медведєва, В.І. Кулійчук, Е.В. Яшина]; за ред Г.Л. Хаєта. — К: Центр навчальної літератури, 2003. — 403с.

4. *Козлов В.В. Корпоративная культура: Учебно — практическое пособие.*/ В.В. Козлов // — М.: Издательство «Альфа — Пресс», 2009. — 304 с.

5. *Goffee R., Jonts G. What Hold the Modern Company Together?* // Harvard Business Review. 1996. Number — December.

6. *Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства* [Текст]: [монографія] / Г.М. Захарчин — Л.: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. — 276 с.

7. *Бала О.І. Економічне оцінювання та розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств: Автореферат дисертації канд. екон. наук: 08.00.04.* Національний університет «Львівська політехніка» — Львів, 2009. — 20 с.

8. *Авакян Н.В. Система показників оцінки організаційної культури підприємств машинобудівної галузі (на прикладі Харківської області).* / Н.В. Авакян // Вісник економіки транспорту і промисловості. Зб. науково-практ. статей. — Харків: УДАЗТ. — 2010. — Вип. 29. — С. 299 – 304 с.

9. *Захарчин Г.М. «Оцінка ефективності організаційної культури підприємства»* / Г.М. Захарчин, Н.В. Смолінська// Вісник Львівського державного інституту новітніх технологій та управління ім. В. Чорновола «Проблеми економіки та управління» — 2007. — 275 – 285 с.

## МЕТОД ОЦЕНКИ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Н.В. Смолинская**

*Національний університет «Львівська політехніка»*

*В статье проведен анализ существующих методик оценки организационной культуры. Учитывая их преимущества и недостатки, предложено осуществлять не только качественную, но и количественную оценку организационной культуры. Качественная оценка предполагает характеристику четырех составляющих организационной культуры, а количественные показатели сгруппированы в три блока. Предложено использовать систему оценки, включающую интегральную оценку выделенных составляющих организационной культуры предприятия посредством их средневзвешенного балла. Приведенный метод позволяет менеджерам самостоятельно идентифицировать проблемные места организационной культуры предприятия и определить приоритетные направления ее развития, что будет способствовать успешной реализации стратегических целей предприятия.*

**Ключевые слова:** организационная культура, составляющие организационной культуры, оценка уровня организационной культуры.