

А. А. Кузнецов,
директор ПП "Мінімакс", м. Дніпропетровськ

МОДЕЛЮВАННЯ ПОЛІКРИТЕРІАЛЬНОЇ ОЦІНКИ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

A. Kuznetsov,
director, company "Minimax", Dnipropetrovsk

MODELING OF POLICRITERIAL ASSESSMENT MANAGEMENT OF CORPORATE CULTURE MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

Сформовано модель полікритеріальної діагностики корпоративної культури машинобудівних підприємств, яка передбачає комплексне оцінювання її стану за різними критеріями. Обґрунтовано методи оцінювання та індикатори корпоративної культури за 3 рівнями.

Policriterial diagnostic model of corporate culture machine-building enterprises are formed, which provides a comprehensive assessment of its condition according to various criteria. Evaluation methods and indicators of corporate culture are grounded for 3 levels.

Ключові слова: корпоративна культура, управління корпоративною культурою, оцінювання стану управління корпоративною культурою, діагностика корпоративної культури.

Key words: corporate culture, corporate culture management, evaluation of the management of corporate culture, corporate culture diagnostics.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ефективність менеджменту та загальні перспективи підприємства визначаються ефективністю управління його корпоративною культурою. Як справедливо зазначили Камерон К., Куїн Р. [1, с. 24—25], добре відоме, що до 3/4 зусиль, які спрямовуються на реінжиніринг, менеджмент загальної якості (TQM), стратегічне планування та скорочення розмірів компаній виявлялися повністю безуспішними. Тим більше, ці дії дуже часто створювали проблеми, які обумовлювали загрозу існування компанії в цілому. Однією з ґрунтовних причин таких невдач було нехтування корпоративною культурою підприємства. При цьому, питання оцінювання стану управління корпоративною культурою практично не досліджено. Проте саме таке управління може безпосередньо впливати на корпоративну культуру підприємства та формувати, змінювати й підтримувати її профіль, досягнутий рівень, місце в компанії та специфіку структурування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проведене попереднє дослідження спеціальної літератури дозволило виділити найбільш фундаментальні розробки питання діагностики корпоративної культури в зарубіжній науці, серед яких: метод клінічного дослідження Шейна Е. [2], метод діагностики корпоративної культури організації, запропонований Камероном К. і Куїном Р. [1].

Власні підходи до вирішення цього питання запропонували українські науковці. Запропонована Захарчин Г. методика діагностики організаційної культури [4, с. 221—225] ґрунтується на основі оцінки її функцій. Визначаючи практичну цінність цієї методики, слід зазначити, що її використання висвітлює ступень виконання корпоративною (в редакції автора — організаційною) культурою призначення інтеграції внутрішнього середовища підприємства без врахування зовнішніх аспектів її функціонування, зокрема ступеня адаптації до зовнішнього середовища.

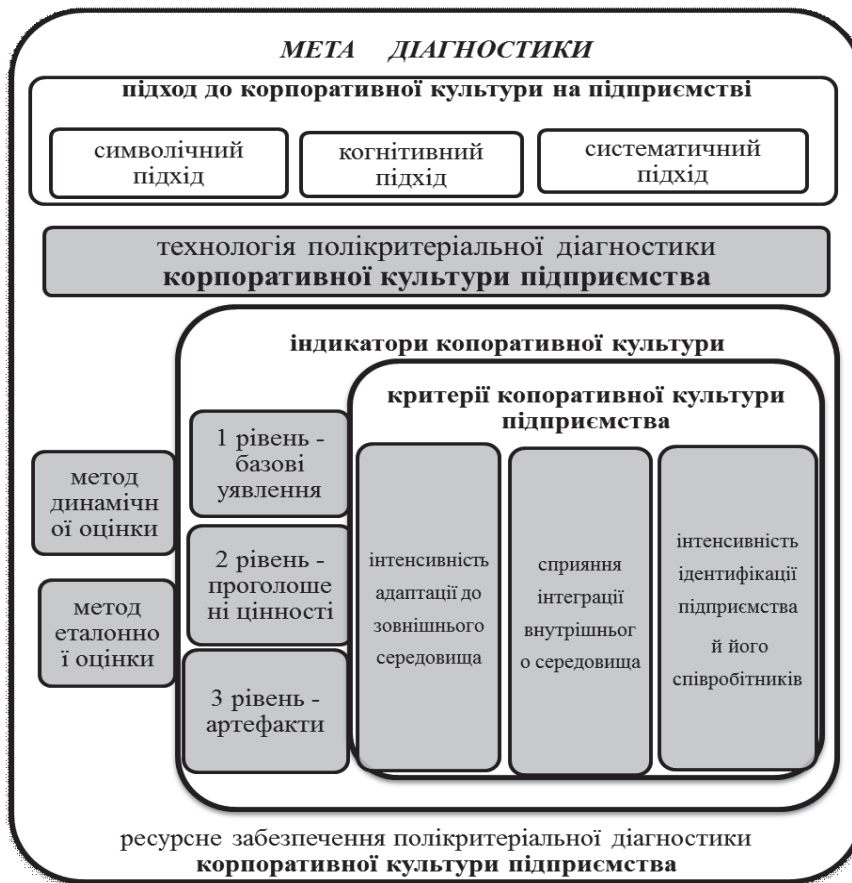


Рис 1. Модель полікритеріальної діагностики корпоративної культури підприємства

Джерело: авторська розробка.

У свою чергу науковці під керівництвом Хаєта Г.Л. обґрунтували метод оцінки корпоративної культури з позиції кваліметрії — визначення якості корпоративної культури [5, с. 200—227]. Безперечною перевагою такого методу оцінювання є забезпечення формування загальної тенденції, гуманістичної спрямованості та потреб зовнішнього середовища. Проте доволі дискусійним є запропоноване визначення властивостей корпоративної культури, за яким передбачається розкладання кожної властивості до отримання найпростіших за рівнями ієрархії та не повною мірою враховується структура корпоративної культури. Крім того його застосування є обмеженим вищими навчальними закладами.

Кицак Т.Г. запропонував методику оцінювання корпоративної культури на підприємстві шляхом розрахунку інтегрального показника корпоративної культури, який включає показники значимості корпоративних цінностей, ефективності роботи та рівня організації виробничого процесу, колективізму і поваги до особистості, рівня задоволення співробітників від праці, зовнішніх проявів корпоративної культури, здорового способу життя [6].

Рейтингування корпоративної культури, розроблене Балою О. [7], передбачає дворівневу її структурування (зовнішній та внутрішній рівні прояву) та дозволяє здійснити ранжування машинобудівних підприємств за присвоєним рейтингом. Попри безумовну теоретичну та практичну цінність запропонованого підходу він має певні суперечності в частині визначення структурних елементів корпоративної культури (наприклад, розгляді

на одному рівні елементу "управління" та елементів та "розвиток працівників", "система мотивування", які є складовими управління).

У цілому проведений аналіз дозволив констатувати, що в переважній більшості спеціальної літератури діагностика корпоративної культури проводиться з метою аналізу та виявлення взаємозв'язків і рівня інтеграції корпоративної культури компанії, що проголошується та її персоналу без надання належної уваги її оцінюванню за різними критеріями.

Особливістю полікритеріальної діагностики є визначення системи обґрунтованих критеріїв, що характеризують межі оптимальності функціонування в різних діапазонах та формують базу для порівняння фактичних значень індикаторів з оптимальними. Як справедливо зауважила Мельник О. [8, с. 24], попри визнання важливості критеріальної бази діагностики у спеціальних джерелах її науковий інструментарій вимагає подальшої розробки. Враховуючи вищевикладене, актуальним є розвиток теоретичних та методологічних засад оцінювання стану управління корпоративною культурою для посилення об'єктивності результатів та комплексного вивчення її стану як за структурою так і за інтенсивністю прояву функцій, що визначають її призначення для підприємства.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є формування моделі полікритеріальної діагностики корпоративної культури машинобудівних підприємств, використання якої сприяє збільшен-

ню об'єктивності результатів діагностики та передбачає комплексне оцінювання її стану за різними критеріями.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під діагностикою корпоративної культури підприємства слід розуміти цільове оцінювання стану його корпоративної культури, тенденцій і перспектив її розвитку на основі системи індикаторів з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на усунення проблемних моментів та слабких сторін діючої корпоративної культури, використання умов функціонування і сильних позицій корпоративної культури підприємства.

Загалом, система полікритеріальної діагностики корпоративної культури підприємства є сукупністю технології, методів, методик, індикаторів, критеріїв, суб'єктів, об'єктів і ресурсів, які взаємодіють між собою та забезпечують порівняння фактичних значень індикаторів корпоративної культури підприємства з оптимальними.

Схематично розроблена модель полікритеріальної діагностики корпоративної культури підприємства представлена на рисунку 1.

Діагностування корпоративної культури підприємства повинно спиратись на обраний підхід. Американський дослідник Мохан М. [9] досить ґрунтовно виокремив три підходи до вивчення корпоративної культури:

1) символічний підхід, в основу якого покладені уявлення про компанію, як про систему, внутрішнє середовище якої характеризується відомим рівнем соціальної невизначеності;

2) когнітивний підхід, при якому корпоративна культура розглядається як окремий набір правил, вірувань, знань;

3) систематичний підхід, заснований на виборі основного культурного визначника організаційного клімату, який формується під впливом об'єктивних властивостей організації.

Індикаторами корпоративної культури підприємства повинні виступати показники зміни корпоративної культури, що використовуються для обґрунтування політики управління нею, спрямованості розвитку корпоративної культури підприємства та оцінювання їх результативності. В свою чергу індикатори корпоративної культури підприємства слід діагностувати за 3 рівнями: 1 рівень — базові уявлення, що знаходяться в основі зовнішніх проявів, 2 рівень — проголошені цінності, правила і норми поведінки, 3 рівень — наочні артефакти.

Критична оцінка та узагальнення спеціальної літератури [1—8] уможливила узагальнення, систематизацію та доповнення елементів корпоративної культури, які можуть виступати її індикаторами.

На 1 рівні базових уявлень необхідно проводити діагностику корпоративної культури підприємства з використанням індикаторів: мета підприємства; суспільні уявлення (суспільна відповідальність, наявність суспільно-значимих цінностей, імідж підприємства); юридичні уявлення (юридична відповідальність, турбота про конфіденційність); суспільне партнерство (уявлення працівників (відданість підприємству, відношення співробіт-

ників до праці); якість трудового життя (стиль керівництва, соціальне партнерство, індивідуальний підхід до співробітників); соціально-психологічний клімат.

На 2 рівні проголошуваних цінностей у якості індикаторів корпоративної культури підприємства можуть розглядатись: задекларована місія підприємства; задекларовані ділові принципи; корпоративні правила (колективний договір, правила трудового розпорядку, кодекс корпоративної етики, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, інші правила і норми поведінки), система оплати праці, стимулювання працівників, кадрова політика.

У якості індикаторів діагностики корпоративної культури підприємства на рівні артефактів слід використовувати: корпоративні атрибути (прапор, товарний знак, логотип, гімн, слоган, сайт підприємства,); корпоративна історія, герої, міфи; фірмовий стиль (фірмовий одяг, фірмові шаблони для документів, фірмові кольори, фірмова поліграфічна продукція (візитні, картки, каталоги, буклети), архітектурне середовище компанії; корпоративні традиції (корпоративні свята, корпоративні заходи, корпоративні ритуали); корпоративні комунікації (корпоративний етикет, корпоративна мова спілкування, сленг, стиль поведінки), рейтинг компанії.

При діагностиці корпоративної культури підприємства за кожним із індикаторів слід визначити базовий підхід до їхнього вимірювання. Доволі логічним є застосування відповідних критеріїв вимірювання, які визначають ступінь сприйняття кожного індикатору — інтенсивність прояву. Як справедливо зазначила Захарчин Г., "в цьому випадку маємо прямо пропорційну залежність: із збільшенням числа цінностей, які сприймаються персоналом підприємства, зростає відповідно і вага впливу організаційної культури" [3, с. 213].

Загалом, критерії діагностики є оптимальними значеннями відповідного індикатора. Таким чином, вимір рівня корпоративної культури підприємства за кожним індикатором слід проводити через його порівняння з критерієм. При цьому, важливим при вимірі інтенсивності аналізувати кожен індикатор з позиції відповідності. Так індикатори 2 рівня "проголошені цінності" повинні узгоджуватись з базовими уявленнями, у свою чергу індикатори 3 рівня "наочні артефакти" — спиратись на проголошені цінності та відображати базові уявлення.

Враховуючи специфіку корпоративної культури діагностику слід проводити з урахуванням двох аспектів її прояву: в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Тому, аналізуючи корпоративну культуру підприємства за кожним індикатором, слід також оцінювати інтенсивність виконання функцій корпоративної культури за кожним з індикаторів:

- інтенсивність адаптації до зовнішнього середовища;
- сприяння інтеграції внутрішнього середовища;
- інтенсивність ідентифікації підприємства й його співробітників.

Складність діагностики корпоративної культури підприємства обумовлюється її специфікою як об'єкта менеджменту, зокрема якісним виміром з одного боку та унікальністю для кожної компанії — з іншого. Тому, важливим є встановлення уніфікованих критеріїв її діаг-

ностики, використання яких уможливить порівняння стану корпоративної культури різних підприємств та виявлення перспектив функціонування корпоративної культури конкретного підприємства, оцінювання її динаміки, виявлення загроз та перешкод у цій сфері.

Враховуючи вищевикладене можуть бути використаними такі загальні комплексні методи діагностики:

- 1) метод динамічної оцінки, що ґрунтується на діагностиці динаміки корпоративної культури підприємства;
- 2) метод еталонної оцінки корпоративної культури підприємства.

Використання методу динамічної оцінки спрямований на виявлення перспектив розвитку корпоративної культури підприємства та передбачає оцінювання динамічних змін, встановлення трендів. Критеріями оцінювання при використанні цього методу виступають фактичні значення кожного індикатора за минулий або базовий період діагностики.

Застосування методу еталонної оцінки корпоративної культури підприємства надає можливість для оцінювання й порівняння стану корпоративної культури різних підприємств порівняно з максимальними можливостями. При визначенні критеріїв діагностики за цим методом слід відштовхуватись від еталонного значення критерію. Воно може дорівнювати 1, або варіювати в залежності від політики підприємства.

ВИСНОВКИ

У цілому використання розробленої моделі полікритеріальної діагностики корпоративної культури підприємства, яка передбачає комплексне оцінювання її стану за 3 рівнями (базовими уявленнями, проголошеними цінностями та артефактами) за 2 методами (еталонної та динамічної оцінки), дозволяє отримувати результати оцінки стану корпоративної культури підприємства в розрізі 19 груп індикаторів та критеріїв, що забезпечує якісну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо тенденцій і перспектив її розвитку, усунення проблемних моментів та слабких сторін діючої корпоративної культури, використання умов функціонування і сильних позицій для підвищення загальної ефективності компанії.

Перспективою подальших розвиток у цьому напрямку є формування організаційних засад полікритеріальної діагностики корпоративної культури підприємства та врахування отриманих результатів діагностування як підґрунтя для удосконалення теоретичних, методологічних та організаційних засад управління корпоративною культурою в сучасних економічних умовах.

Література:

1. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с.
2. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование / Э.Х. Шейн. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.
3. Шконда В.В. Системна концептуальна модель розвитку корпоративної культури / В.В. Шконда, А.В. Кальянов // Наукові праці МАУП. — 2010. — вип. 1(24). — С. 20—27.

4. Захарчин Г. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: [монографія] / Г. Захарчин. — Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. — 276 с.

5. Корпоративна культура: навч. посіб. / Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт та інш.; за заг. ред. Г.Л. Хаєта. — Київ: Центр навчальної літератури, 2003. — 403 с.

6. Кицак Т.Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: Автореф. дис. ... канд. екон. наук. / Київський нац. ун-т ім. Т. Шевченка. — К., 2008. — 20 с.

7. Бала О.І. Методичні положення з рейтингування корпоративної культури машинобудівних підприємств / О.І. Бала, О.Г. Мельник, Р.Д. Бала // Вісник Тернопільського Національного Економічного Університету. — 2008. — №2. — С. 90—97.

8. Мельник О.Г. Системи діагностики машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: [монографія] / О.Г. Мельник. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. — 344 с.

9. Mohan M.L. Organizational communication and cultural vision / M.L. Mohan. Albany: State University, 2008. — 250 p.

References:

1. Kameron, K. (2001), *Dyagnostyka u yzmenenye orhanyzatsyonnoj kul'tury*, [Diagnosis and Changing Organizational Culture], Pyter, SPb, Russia.
 2. Shejn, E. (2002), *Orhanyzatsyonnaia kul'tura y lyderstvo. Postroenye, evoliutsiya, sovershenstvovanye*, [Organizational Culture and Leadership. Construction, Evolution, Improvement], Pyter, SPb, Russia.
 3. Shkonda, V.V. Kal'ianov, A.V. (2010), "System conceptual model of corporate culture", *Naukovi pratsi MAUP*, vol. 1(24) pp. 20—27.
 4. Zakharchyn, H. (2009), *Mekahnizm formuvannia orhanyzatsijnoi kul'tury mashynobudivnoho pidprijemstva*, [Mechanism of organizational culture building of machine-building enterprise], *Vydavnytstvo Natsional'noho universytetu "L'viv's'ka politekhnika"*, L'viv, Ukraine.
 5. Khalet, H.L., Yes'kov, O.L., Khalet, L.H. (2003), *Korporatyvna kul'tura*, [Corporate culture], *Tsentri navchal'noi literatury*, Kyiv, Ukraine.
 6. Kysak, T.H. (2008) *Formuvannia korporatyvnoi kul'tury v protsesi rozvytku sotsial'no-trudovykh vidnosyn na pidprijemstv*, [Formation of corporate culture in the development of industrial relations at the enterprise], *Kyivs'kyj nats. un-t im. T. Shevchenka*, Kyiv, Ukraine.
 7. Bala, O.I. Mel'nyk, O.H., Bala, R.D. (2008), *Methodical provision of rating corporate culture machine-building enterprises*, *Visnyk Ternopil's'koho Natsional'noho Ekonomichnoho Universytetu*, vol.2, pp. 90-97.
 8. Mel'nyk, O.H. (2010), *Systemy diahnostyky mashynobudivnykh pidprijemstv: polikryterial'na kontseptsii ta instrumentarij*, [Diagnostic systems machine-building enterprises: polikryterial concept and tools], *Vydavnytstvo Natsional'noho universytetu "L'viv's'ka politekhnika"*, L'viv, Ukraine.
 9. Mohan, M.L. (2008), *Organizational communication and cultural vision*, Albany State University, Albany.
- Стаття надійшла до редакції 06.09.2013 р.*