

ально-экономических реформ.

### Литература

1. Клейнер Г. Предприятие – упущенное звено в цепи институциональных преобразований России // Вопросы экономики. – 2001. – № 2. – С. 104-118.
2. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. – М.: Финстатинформ, 2000. – 489 с.
3. Уильямсон О. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, "отношенческая" контракция. – СПб.: Лен-издат, 1996. – С. 362-371.
4. Клейнер Г. Предприятие как фактор институциональной стабильности // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 108-112.
5. Дэвид Старк. Гетерархия: неоднозначность активов и организация разнообразия в постсоциалистических странах // Экономическая социология: Новые подхо-

ды к институциональному и сетевому анализу. – М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2002. – С. 55-65.

6. См.: Друкер П. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – С. 12.
7. Эдвинсон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании // Новая индустриальная волна на Западе. – М.: Academia, 1999. – С.442-443.
8. Хаттон У. Быть, а не иметь // Ведомости, – 2000. – 29 февраля.
9. Клейнер Г.Б. Homo economicus и Homo institutus в российской институциональной среде // Общественные науки и современность. – 2003. – № 3. – С. 5-18.

Статья поступила в редакцию 26.12.2007

**И.В. КАЧАН, к.т.н., доцент,**

*Донецкий национальный технический университет*

**В.В. ЗУБЕНКО,**

*Институт экономики промышленности НАН Украины*

### МЕТОДИКИ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

За последние годы большинство отраслей отечественной экономики, будь-то металлургия, строительство, машиностроение, претерпели значительные изменения. На рынке все чаще появляются гиганты с мировыми именами, постепенно вытесняя более мелких игроков. В этих условиях, пытаясь выжить и быть успешным, отечественный бизнес ищет пути противостоять этим объективным процессам. Создаются различные альянсы с зарубежными партнерами, отечественные ФПГ самостоятельно выходят на зарубежные рынки с целью создания замкнутого цикла производства и реализации продукции, кто-то, ориентируясь на запросы потребителя, пытается найти свою нишу и заполнить её.

Сейчас, когда бизнес активно глоба-

лизуется и интернационализируется, предприятию, чтобы быть успешным в долгосрочной перспективе, очень важно знать и реализовывать свои конкурентные преимущества. Несомненно, одним из конкурентных преимуществ любого современного предприятия должны быть люди, с их знаниями, ценностями и умениями. Это не всегда так. Уж слишком мало отечественных предприятий имеют общие для всех сотрудников компании цели, ценности и принципы поведения, т.е. – организационную культуру, тот “стержень”, который должен сознательно формировать лидер, и вокруг которого должен разрастаться бизнес. Зачастую же культура ком-

© И.В. Качан, В.В. Зубенко, 2008

пании представляется как совокупность противоборствующих субкультур. При всем том, что зарубежные исследования [1,3,7] показывают зависимость результативности финансово-хозяйственной деятельности предприятия от уровня развития его организационной культуры и доказывают, что именно низкий уровень развития организационной культуры в значительной степени сдерживает инновационное развитие предприятия.

Таким образом, изложенные выше проблемы подтверждают актуальность данного исследования и обуславливают необходимость рассмотрения вопросов диагностики организационной культуры с целью последующего ее изменения в контексте стратегического развития предприятия и обеспечения его конкурентоспособности.

Целью статьи является совершенствование методических подходов к диагностике организационной культуры предприятия.

Вопросы диагностики организационной культуры компании сложно назвать не исследованными, поскольку систематическое их изучение на Западе пришлось на начало 80-х годов прошлого столетия. Исследователи постсоветских стран подключились к этим процессам уже в конце 90-х годов. Следует заметить, что обозначенные проблемы решаются как учеными, причем на стыке различных направлений – социологии, экономики, психологии и менеджмента, так и практиками, зачастую это консультанты по организационному развитию консалтинговых фирм. В последнее время началось исследование феномена организационной культуры с позиции институциональной теории [4,5].

Диагностика и изменение организационной культуры должны происходить в контексте общего организационного развития предприятия в соответствии со стратегией и поставленными целями. В данном случае описанные процессы просто необходимы, поскольку за большинством “неразрешаемых” проблем кроются общие определенные ценности и представления, когда-то глубоко укоренившиеся в созна-

нии персонала и препятствующие сейчас достижению поставленных целей. Наряду с этим в основе культуры могут находиться ценности, способствующие решению проблем, о которых необходимо знать. Учитывая тот факт, что в современном мире изменения становятся неотъемлемым условием существования, диагностика организационной культуры приобретает новое значение.

Под организационной культурой предприятия следует понимать исторически сложившуюся и в то же время постоянно и сознательно формируемую систему ценностей, представлений, стереотипов, норм поведения, знаний, разделяемых всеми сотрудниками предприятия и применяемых при решении поставленных задач.

В современной литературе встречается описание 3 стратегий диагностики культуры, разработанные с учетом соответствующих подходов [1]:

- Холистические подходы предполагают с целью познания непосредственное погружение исследователя в культуру. Т.е. исследователь фактически должен стать одним из “них” (носителей культуры), но в то же время должен оставаться объективным.

- Метафорические (или языковые) – исследователь, используя образцы внешних проявлений культуры (документы, бытовые рассказы и т.д.), стремится обнаружить влияние культуры и ее сущность.

- Количественные – предполагают использование вопросников или собеседования для оценки конкретных проявлений культуры.

В рамках описанных подходов можно представить 3 методики диагностики организационной культуры, наиболее часто, описываемые в литературе.

1. Ким Камерон (Kim S. Cameron) и Роберт Куинн (Robert E. Quinn) [1] предложили инструмент оценки организационной культуры (OCAI), предполагающий оценку шести измерений организационной культуры и построение профиля культуры организации. Данный подход базируется на “Рамочной конструкции конкурирующих ценностей”. В рамках данной методи-

ки предполагается оценка культуры по 6 направлениям, путем распределения 100-бальной оценки между 4 альтернативными характеристиками культуры, предложенными авторами. Данный подход позволяет графически отобразить профиль культуры. В своем исследовании авторы выделяют следующие типы организационной культуры, через которые проходит любая организация – адхократический, клановый, иерархический и рыночный, которые в разной степени соотносятся в культуре любой организации: “более 80% из нескольких тысяч организаций, ..., характеризовались одним или более типами культур” [3, с.80]. Особенностью данной методики является то, что оценить культуру организации можно самостоятельно, освоив соответствующую методику, не привлекая сторонних консультантов, обладающих специальными знаниями.

2. В работе под общей редакцией Г.Л. Хаета [2], предлагается квалиметрический подход к оценке корпоративной культуры (термин “корпоративная культура” оставлен в соответствии с позицией Г.Л. Хаета). В рамках данной методики по оценке качества корпоративной культуры предполагается осуществление следующих этапов:

а) структуризация объекта-феномена качества корпоративной культуры, выделение составляющих свойств качества корпоративной культуры. Данный этап предполагает построение блок-схемы качества, отражающей иерархию и взаимосвязи отдельных свойств;

б) построение моделей, которые связывают комплексные показатели с показателями отдельных свойств. Данный этап предполагает трансформацию разработанной блок-схемы в дерево свойств;

в) экспертное определение весомости свойств, на каждом из уровней иерархии;

г) оценка экспертной группой каждого из свойств, с использованием различных способов получения информации (анкеты, интервью, тесты, изучение внутрифирменной документации, стороннее наблюдение);

е) использование математического аппарата для расчета обобщенного показателя качества корпоративной культуры.

3. Консультант по организационному развитию и признанный эксперт в области исследования организационной культуры Э.Шейн для дешифровки и диагностики организационной культуры предлагает использование “клинического метода” [6].

В основе данного метода лежит разработанная Э.Шейном трехуровневая модель культуры. Этот метод по своей сути является сугубо холистическим и предполагает глубокое проникновение консультанта в работу компании. Следует отметить, чтобы данные, полученные в ходе такого исследования, были достоверными, члены организации должны осознать выгоду для себя и своей организации в действиях консультанта, понять, что они нуждаются в сторонней помощи [6].

Анализ внешних проявлений, наряду с познанием более глубоких уровней культуры, в ходе проведения индивидуальных и коллективных интервью, и их постоянное сопоставление позволяет консультанту постепенно выстроить культурную парадигму компании. Культурная парадигма, по мнению Шейна, это своего рода ДНК культуры, описывающее базовые представления персонала и позволяющие понять многие внешние проявления культуры.

Обобщая выше сказанное, можно представить графически (рис.1) основные аспекты процесса диагностики организационной культуры компании: постановка цели, задач, выбор или разработка методики диагностики, результаты и разработка мероприятий.

Таким образом, в данной статье авторами была обоснована необходимость диагностики (оценки, анализа) организационной культуры компании, наряду с этим были проанализированы существующие подходы к оценке организационной культуры и разработанные методики.



Рис.1. Схема организации процесса диагностики организационной культуры предприятия

Следует заметить, что постановка проблемы оценки организационной культуры автоматически предполагает отсутствие “единственно правильного” решения, выбирая конкретную методику оценки или же разрабатывая свою, с использованием отдельных элементов представленных методик, нужно понимать цель исследования и решаемые задачи, поскольку от этого будет зависеть результат, материальные и временные затраты процесса диагностики.

Рамочная конструкция конкурирующих ценностей позволяет, со сравнительно небольшими затратами, построить профиль культуры и осознать “количественное” соотношение в организации “адхократии – клана – иерархии – рынка”, т.е. определить тип организационной культуры. В то же время этот инструмент позволяет представить графически профиль желаемой культуры, в соответствии с видением организации, отраженным в стратегии.

Квалиметрический метод является более сложным, однако он позволяет структурировать изучаемое явление, понять его структуру и взаимосвязи между элементами. Следует заметить, что в целом данную методику целесообразно использовать для оценки организационной культуры нескольких предприятий, или же подразделений, поскольку обобщенный показатель никакой информации в себе практически не несет и предполагает сравнение. В то же время определение весомости и оценка отдельных свойств позволяет оценить текущее состояние организационной культуры и определить вектор ее развития. Метод “клинического исследования Э.Шейна” является наиболее сложным и затратным, поскольку предполагает достаточно длительное пребывание внутри организации эксперта (группы экспертов) для изучения культуры организации. В результате мы получаем сугубо качественные характеристики культуры (возможно не всегда достаточно объективные), выра-

женные в совокупности взаимосвязанных базовых ценностей (культурная ДНК компании). В целом же, такой подход к диагностике культуры является наиболее точным, поскольку позволяет на уровне наблюдения и осознания поведения членов организации понять, какие ценности характерны для культуры организации и чем мотивируется то или иное действие в компании

### Литература

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. Под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
2. Корпоративна культура. / Під заг. ред. Г.Л.Хаста. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
3. Организация производства / Под ред. О.Г. Туровца – М.: “Экономика и финансы”, 2002. – 452 с.
4. Усачева В.В. Оценка состояния организационной культуры микросистемы // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. Випуск 89-2 . – Донецьк, ДонНТУ, 2005. – С.108-115.
5. Усачева Г.М., Косьмина Е.А. Влияние корпоративной культуры на эффективность работы компании // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. Випуск 82. – Донецьк, ДонНТУ, 2004. – С.11-17.
6. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю Ковалевой. – СПб: Питер, 2007. – 336 с.
7. IBM: роль инноваций в развитии бизнеса // Проблемы теории и практики управления. –2006. – №4. – С.124-126.

Статья поступила в редакцию 16.01.2008