

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту та маркетингу**



**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА**

**Методичні рекомендації**

з діагностики організаційної культури

**за методикою К. Камерона та Р. Куінна**

для здобувачів вищої освіти ступеня «Магістр»

спеціальностей 281 «Публічне управління та адміністрування»;

073 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання

**МИКОЛАЇВ**

**2018**

УДК 005.7

О-64

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту  
Миколаївського національного аграрного університету  
від 26.04.2018 р., протокол № 9

Укладач:

Л. М. Каращук – доцент кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського  
національного аграрного університету

Рецензенти:

А.В. Колєватова – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної  
економіки та управління персоналом, Миколаївський національний  
університет ім. В. О. Сухомлинського

І. Г. Крилова – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств  
Миколаївського національного аграрного університету

© Миколаївський національний аграрний  
університет, 2018

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
1. Ведення у проблему зміни організаційної культури .....	8
2. Інструмент оцінки організаційної культури.....	12
3. Рамкова конструкція конкуруючих цінностей.....	18
3.1 Ієрархічна культура .....	20
3.2 Ринкова культура .....	22
3.3 Кланова культура .....	23
3.4 Адхократична культура .....	26
4. Побудова профілю організаційної культури .....	29
4.1 Побудова профілю у ручному режимі .....	29
4.2 Інтерпретація профілів культури .....	35
4.3 Тип культури .....	35
4.4 Відмінності між теперішньою та бажаною культурами .....	36
4.5 Сила культури .....	36
4.6 Культурна узгодженість.....	37
4.7 Порівняння з усередненими значеннями організаційних культур, що відповідають організаціям США.....	39
4.8 Типові тенденції .....	45
5. Використання рамкової конструкції для діагностики та впровадження змін в організаційну культуру .....	48
5.1. Крок 1. Діагноз теперішнього стану та досягнення консенсусу .....	51
5.2. Крок 2. Діагноз та досягнення консенсусу у розумінні майбутньої культури організації .....	52
5.3. Крок 3. Осмислення результатів .....	53
5.4. Крок 4. Історії-ілюстрації .....	54

5.5. Крок 5. Стратегічні дії .....	54
5.6. Крок 6. План реалізації .....	58
ЗАКЛЮЧЕННЯ .....	60
Список використаної літератури .....	61
Додаток 1. Анкета для вивчення організаційної культури за методикою К. Камерона та Р. Куінна .....	62
Додаток 2. Профілі організаційної культури за окремими акцентами ОСАІ ...	66

## ВСТУП

Сьогодні в Україні відбулася серйозна трансформація соціально-економічної системи. У пошуках важелів більш ефективного розвитку часто аналізуються лише економічні фактори, методи управління або інші чисто раціоналістичні питання. Не враховується або мало враховується той факт, що суб'єктом господарювання є людина. На її трудову поведінку, ефективність діяльності могутній вплив здійснюють цінності, переконання, вірування, традиції, тобто фактори культури.

Але й в умовах уже сформованого ринкового господарства і відповідного менталітету народу не завжди допомагає лише розрахунок або засвоєння певних навиків менеджменту. Це пояснюється тим, що за умов жорсткої конкуренції, швидкої зміни продукції, оновлення технології, зростання обсягу інформації підприємства знаходяться «у світі постійно вируючої води», як говорить Пітер Вейлл, де постійно змінюється ситуація, відсутні надійні прогнози і навіть правила гри. Відносно стійкими залишаються тільки цінності, культура. Випускник вузу, чи він менеджер, бухгалтер, агроном або інший фахівець, не зможе працювати на сучасній фірмі, якщо не усвідомлює важливості культури.

Навчальна дисципліна «Організаційна Культура» вивчає теоретичні концепції організаційної культури, сучасні форми та методи її формування, підтримки та зміни, освоєння практичних навичок дослідження культури організації. Вивчення курсу сприяє підвищенню професійної компетентності менеджера у сфері управління організаційною поведінкою, трудовою мотивацією, розвитком персоналу, трудовими відносинами, а також діловою етикою та діловою культурою.

Організаційна культура – це практична дисципліна. В організаційній культурі, на відміну від «класичних» природничих наук, немає довічних законів. У організаційній культурі є теорії та концепції, які є нічим іншим, як відображенням суспільного досвіду управління та міжособистісного спілкування. І якщо настає час, коли теорія не підтверджується практикою, то йде теорія, як така, що не відповідає реаліям. Тому, у навчанні організаційній культурі дуже важливий, з

позицій практики, доказовий бік пізнання проблем, що існують, та шляхів їх вирішення.

**Методичні рекомендації**, які пропонуються студентам саме і є тим природнім продовженням теорій та концепцій, які розглядаються у курсі лекцій з організаційної культури, які, як сподівається автор, допоможуть здобувачам вищої освіти, що вивчають цю дисципліну, поєднати теорію з практикою й вийти на якісно інший рівень засвоєння матеріалу.

Навчання організаційній культурі за допомогою методу польових досліджень займає основне місце у методиці викладання організаційній культурі у зразкових західних вищих навчальних закладах.

У цих методичних рекомендаціях увазі студентів пропонуються три складові:

- 1) обґрунтовані інструменти діагностики організаційної культури та різних аспектів управлінської компетентності;
- 2) теоретичні основи, які полегшують розуміння організаційної культури;
- 3) систематизована стратегія розвитку організаційної культури і поведінки управлінської команди.

Вони побудовані як робоча книга, тобто ви можете заповнювати бланки пропонованих методик оцінки і графічно представляти профіль власної культури прямо в самій книзі, а також використовувати її в якості свого роду ресурсу для управління процесом зміни культури. Інструмент оцінки управлінської компетентності також сприяє тій трансформації особистості, яка підтримує бажані культурні зміни. Методичні рекомендації можуть бути і джерелом інформації для ясного тлумачення принципів типології культури. У великій кількості компаній ці принципи показали себе дуже корисним засобом роз'яснення процесу зміни культури, а також розуміння необхідності і стимулів істотного поліпшення лідерських якостей менеджерів.

У розділі 1 ми обговорюємо важливість розуміння організаційної культури та її центрального місця в справі вдосконалення організації або виникнення перешкод на шляху змін. Ми ілюструємо, яким чином зміна культури може разюче

прискорити підвищення ефективності організації та як відмова від неї виявляється головною перешкодою на шляху руху організації до намічених цілей.

У розділі 2 ми представляємо інструмент діагностики організаційної культури і даємо вказівки з розподілу рейтингових оцінок і заповнення форм. Інструмент оцінки організаційної культури (OCAI) дає загальний профіль культури організації. Оцінюються шість вимірювань організаційної культури. Вони базуються на теоретичній рамковій конструкції, яка характеризує роботу організацій і особливості цінностей, що лежать в основі їх культур. Інструмент OCAI чітко визначає, що являє собою нинішня організаційна культура, якою вона повинна бути переважно або в майбутньому.

У розділі 3 дається більш глибоке пояснення рамкової конструкції, на якій базується інструмент оцінки OCAI. В її основі лежать конкуруючі цінності, вона містить в собі пояснення характерних для організацій основоположних ціннісних орієнтацій, які зазвичай або взаємодіють між собою, або суперечать одна одній. Чимало приділено уваги тлумаченню того, яким чином цінності та організаційні культури, які на них виростають, змінюються з плином часу і як ця основа застосовується для осмислення багатьох організаційних феноменів, включаючи структуру, забезпечення якості діяльності, характер лідерства та набуття менеджерами управлінських навичок.

Розділ 4 присвячений опису покрокового процесу побудови профілю організаційної культури (що дозволяє чітко визначити напрямки, в яких повинна змінюватися культура організацій) і формулювання стратегії здійснення самих змін. Для порівняння наводиться інформація про культурах майже тисячі організацій.

У розділі 5 формулюється метод, що складається з шести кроків визначення стратегії зміни культури.

## 1. **ВВЕДЕННЯ У ПРОБЛЕМУ ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

---

В основній масі сучасних наукових публікацій стверджується, що процвітаючі компанії, здатні підтримувати прибутковість і фінансовий обіг вище норми, характеризуються тим, що задовольняють ряд чітко визначених умов. Шість з них вважаються принципово важливими: існування значних бар'єрів, що перешкоджають входженню сторонніх організацій в сферу діяльності таких компаній; відсутність товарів замінників; велика частка ринку, що дозволяє фірмі успішно вкладати капітал та використовувати ефект масштабу; слабка здатність споживачів торгуватися; низька здатність постачальників торгуватися; рівень конкуренції.

Не може бути сумніву, що все перераховане відноситься до розряду бажаних особливостей, які можуть сприяти фінансовому успіху. Ці умови в повній мірі відповідають загальноприйнятому поняттю здорового глузду. Однак, протягом останніх десятиліть самі процвітаючі фірми США не володіли жодною з цих конкурентних переваг.

Ключовою складовою в кожному конкретному випадку є щось не цілком помітне, щось не дуже явне, але набагато більш сильне, ніж перераховані вище ринкові чинники. Головною відмінною рисою цих процвітаючих компаній, їх найважливішою конкурентною перевагою, найбільш потужним чинником, який всі вони виділяють як ключову складову свого успіху, є культура їх організацій.

Успіх цих фірм визначався швидше цінностями компаній, ніж ставленням до ринкових сил; скоріше заповідями особистісного характеру, ніж завоюванням позицій в конкурентній боротьбі; скоріше турботою про розуміння ситуації, ніж проблемами ресурсної переваги. По суті, навіть важко назвати хоча б одну процвітаючу компанію, яка сприймалася б лідером у своїй галузі і не мала б цілком помітну організаційної культуру, яку легко можна пов'язати саме з нею.

Зміна організацій поширюється відповідно глибині і швидкості змін навколишнього оточення. Умови, в яких працюють організації, вимагають певної



реакції, при відсутності якої, організація як така, часто вмирає. Навіть якщо організація має кошти і техніка, і стратегія змін впроваджується з гідною повагою енергією, багато зусиль щодо поліпшення організаційних показників продуктивності можуть зазнати невдачі саме з тієї причини, що фундаментальна культура організації – цінності, способи мислення, стилі управління, парадигми та підходи до вирішення проблеми – залишаються незмінними.

Культура дає найманим працівникам відчуття їх ідентичності, несе в собі неписані, а часто і просто самі собою зрозумілі настанови про те, як в організації можна чогось досягти, а також сприяє стабільності соціальної системи, в якій люди перебувають повсякденно.

Існує, звичайно, багато видів і рівнів культури, що впливає на поведінку індивідів і організацій. У найширшому плані найвищим рівнем слід вважати глобальні культури, наприклад культури світових релігій або культуру Сходу. У менш широкому плані існують культури підгруп, що визначаються за статевою ознакою, ознакою раси, за родом діяльності, регіонами проживання тощо.

Кожна культура зазвичай проявляється в унікальності мови, символіки, нормах поведінки і національних почуттях. Культура окремої організації вужча. Вона виявляється в тому, що для неї цінно, який стиль її лідерства, мова і символи, процедури і повсякденні норми, а також у тому, як визначається успіх. Іншими словами, все те, що визначає унікальність характеру організації.

Внутрішні структурні одиниці організації, такі як функціональні підрозділи, групи продукції, ієрархічні рівні або навіть бригади, теж можуть відрізнятися власною унікальною культурою. Одна з причин цього полягає в тому, що кожна окрема структурна одиниця часто розробляє власне бачення перспектив, накопичує свій набір цінностей, формує властиву тільки їй культуру. Подібні культурні відмінності можуть перетворити організацію в щось фрагментарне і зробити неможливим досягнення нею високих рівнів ефективності. Іншими словами, надмірний акцент на культурних відмінностях підрозділів може сприяти відчуженню і виникненню конфліктів.

При цьому важливо мати на увазі, що кожна структурна одиниця несе в собі й елементи культури, типові для організації в цілому. Подібно голограмі, де кожен унікальний елемент зображення на додаток до власних характеристик містить характеристики цілого образу, субкультури підрозділів також включають в себе стрижневі елементи культури організації в цілому, одночасно володіючи своїми унікальними елементами. В основі завжди є якась єднальна сутність, відповідальна за єднання організації. З цієї причини при оцінці культури організації можна тримати в фокусі уваги або організацію цілком як одиницю аналізу, або розглядати культури різних її одиниць, виявляти загальні домінуючі атрибути підрозділів, а потім їх об'єднувати. Подібна комбінація підходів може дати наближену оцінку загальної організаційної культури.

Підхід до діагностики та зміни організаційної культури розроблений К. Камероном та Р. Куінном має такі переваги:

- Практична орієнтація – він охоплює ті ключові зміни культури, які вже визначені як відповідальні за відмінності в успіху організації.
- Своєчасності – процес діагностики і побудови стратегії змін може бути здійснено за розумний за тривалістю час.
- Широта залучення – етапи процесу дозволяють залучати до роботи будь-якого члена організації, але особливо важливо залучення всіх тих, хто несе відповідальність за встановлення напрямків діяльності, підтримує формування цінностей і керує фундаментальними змінами.
- Кількісна і якісна оцінка – процес покладається на кількісну оцінку ключових вимірів культури, так само як і на якісні методи, включаючи історичні прецеденти, події і символи, які представляють собою свого роду зовнішнє оточення правої півкулі мозку організації.
- Доступність менеджменту – цей процес діагностики і змін може бути задіяний і реалізований власною командою організації, особливо якщо це команда менеджменту. Для успішної реалізації процесу немає потреби в запрошенні фахівців з діагностики ззовні, експертів з організаційної культури або консультантів щодо змін.

- Обґрунтованість – основа, на якій побудований даний процес, не тільки знаходить здоровий глузд у міру поглиблення людей в аналіз істоти власної організації, але ще і підтримується великим емпіричним матеріалом і виробленими на його базі змінами, вибір яких, в свою чергу, базується на гідному довіри науковому фундаменті.

## 2. ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

---

У цьому розділі представлено інструмент оцінки організаційної культури (OCAI), призначений для діагностики культури вашої організації. Даний інструмент має на меті результативну і ретельну діагностику саме тих важливих аспектів організації, які визначають фундамент її культури. Він був випробуваний більш ніж на тисячі відомих організацій і довів свою здатність передбачати показники діяльності організацій. Призначення пропонованого інструменту оцінки – надання допомоги в справі ідентифікації існуючої культури організації. Але це тільки перший крок. Той же інструмент допомагає досить чітко визначити культуру, до якої члени організації мають намір прийти, щоб відповідати вимогам зовнішнього оточення і викликам майбутнього, перед якими може опинитися компанія. Це другий крок.

Перед застосуванням даної методики треба спочатку відповісти на питання анкети, маючи на увазі теперішній стан вашої організації, потім дати відповідь на ті ж самі питання, але відповідати на них слід виходячи зі свого бачення організації через п'ять років. Іншими словами, спробуйте уявити собі, як повинна виглядати організаційна культура вашої фірми, щоб компанія стала ще більш досконалою, змогла домогтися того, на що ви розраховуєте, зробилася винятковим прикладом з якихось виробничих показників, вирвалася за середній по індустрії рівень, взяла гору в конкуренції.

Нижче пропонуються інструкції по застосуванню даного інструменту оцінки і побудови профілю організаційної культури вашої компанії.

### **Інструкції з діагностики організаційної культури**

Інструмент OCAI призначений для оцінки шести ключових вимірів організаційної культури. Виконавши оцінку за допомогою цього інструменту, ви отримаєте картину того, яким чином працює ваша організація і якими цінностями вона характеризується. На запропоновані питання не існує ні правильних, ні неправильних відповідей, так само, як немає правильної або неправильної культури.

Кожна організація, найімовірніше, дасть характерний тільки для неї набір відповідей. Тому, щоб ваш діагноз організаційної культури був максимально точним, постарайтеся відповідати на питання уважно і, по можливості, об'єктивно.

У відповідях на питання вам пропонується дати оцінку вашої організації. Щоб конкретизувати свою оцінку, ви напевно побажаєте визначити її межі. Це можуть бути підрозділ, яким керує ваш бос, стратегічна одиниця бізнесу, до якої ви належите, або організаційна одиниця, членом якої ви є. Оскільки методика найбільш придатна для детермінованих способів зміни культури, ви повинні зосередити увагу саме на тій культурній одиниці, яка є метою зміни. Відповідаючи на питання, слід мати на увазі тільки ту організацію, на якій може позначитися задумана вами стратегія змін.

Кожне з шести питань, включених в інструмент OCAI, пропонує чотири альтернативи відповідей. Розподіліть бали 100-бальної оцінки між цими чотирма альтернативами в тому ваговому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає вашій організації. Найбільшу кількість балів давайте тій альтернативі, яка більше за інших нагадує вашу організацію. Наприклад, якщо при відповіді на перше питання ви вважаєте, що альтернатива А дуже нагадує вашу організацію, альтернативи В і С у чомусь для неї однаково характерні, тоді як альтернатива D навряд чи властива вашій організації, то дайте 55 балів альтернативі А, по 20 балів альтернативи В і С, і тільки 5 балів альтернативі D. Обов'язково переконайтеся в тому, що при відповіді на кожне питання сума проставлених вами балів дорівнює 100.

Зверніть увагу, що в інструменті оцінки, представленому у таблиці 1, колонка три для відповідей має шапку «Зараз». Це означає, що ви оцінюєте свою організацію такою, якою воно в даний час. Колонка відповідей чотири має шапку «Бажано». Це означає, що ви займаєтеся рейтинговою оцінкою того, чим, на вашу думку, організація повинна стати за п'ять років, щоб опинитися на вершині успіху.

Таблиця 1. Засіб оцінки організаційної культури

<b>1. Найважливіші характеристики</b>		<b>Зараз</b>	<b>Бажано</b>
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої сім'ї. Люди мають багато спільного		
B	Організація дуже динамічна та пройнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик		
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети.		
D	Організація жорстко структурована та строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами (наказами, розпорядженнями, посадовими інструкціями та ін.).		
	Всього	100	100
<b>2. Загальний стиль лідерства в організації</b>		<b>Зараз</b>	<b>Бажано</b>
A	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад по, постійного відслідковування виробничого процесу з метою вивчення його динаміки та відповідності організаційним цілям, прагнення допомогти або навчити працівників.		
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику.		
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.		
D	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.		
	Всього	100	100
<b>3. Управління найманими працівниками</b>		<b>Зараз</b>	<b>Бажано</b>
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням командної роботи, однотайності та участі в прийнятті рішень, загально організаційними заходами.		
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності		
C	Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності кожного працівника та заохочення досягнень.		
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.		
	Всього	100	100

<b>4. Пов'язуюча суть організації</b>		<b>Зараз</b>	<b>Бажано</b>
A	Організацію пов'язують воєдино відданість справі та взаємна довіра. Обов'язковість організації знаходиться на високому рівні.		
B	Організацію пов'язують воєдино прихильність до новаторства та вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових позиціях.		
C	Організацію пов'язують воєдино акцент на досягнення мети та виконання завдання. Загальноприйняті теми – агресивність та перемога.		
D	Організацію пов'язують воєдино формальні правила та формальна політика. Важливо підтримувати плавний рух діяльності організації.		
Всього		100	100
<b>5. Стратегічні цілі</b>		<b>Зараз</b>	<b>Бажано</b>
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість та співучасть.		
B	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового та пошук можливостей.		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільове напруження сил та прагнення до перемоги на ринку.		
D	Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Рентабельність, контроль и плавність всіх операцій понад усе.		
Всього		100	100
<b>6. Критерії успіху</b>		<b>Зараз</b>	<b>Бажано</b>
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості найманих працівників справою та турботою про людей.		
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер та новатор.		
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку та випередження конкурентів. Ключ до успіху – конкурентне лідерство на ринку.		
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, гладкі плани-графіки та низькі виробничі витрати.		
Всього		100	100

У табл. 2 показано, як може виглядати підсумок вашої рейтингової оцінки.

Таблиця 2. Розрахунок оцінки за ОСАІ

Зараз	
A	55
B	20
C	20
D	5
Всього	100

Бажано	
A	35
B	30
C	25
D	10
Всього	100

Розрахунок оцінки за ОСАІ вимагає дуже нескладної арифметики. На першому кроці необхідно скласти бали всіх відповідей А в колонці «Тепер», потім отриману суму розділити на 6, тобто обчислити середню оцінку за альтернативою А. Ті ж обчислення повторюються для альтернатив В, С і D. Ви можете скористатися робочим бланком, представленим в табл. 3.

Другий крок полягає в складанні балів всіх відповідей А в колонці «Бажано» і ділення суми на 6, тобто, знову розраховується середня оцінка по альтернативі А, але для колонки «Бажано». Як і на першому кроці, можна скористатися робочим бланком (таб. 3). Далі складіть бали всіх відповідей В і розділіть суму на 6. Повторіть ці обчислення для альтернативи С і D.

Слідом за поясненням в розділі 3 теоретичних основ, на яких базується засіб оцінки ОСАІ, в розділі 4 ми зупинимося на тлумаченні смислового значення ваших середніх оцінок А, В, С і D. Кожна з цих оцінок відноситься до певного типу організаційної культури, тому в розділі 4 ми пропонуємо вам ще один робочий бланк, на якому ці оцінки можна представити графічно, тобто намалювати свого роду картину культури вашої організації. Цей графік являє собою профіль організаційної культури, і його складання – важливий початковий етап стратегії зміни культури.



Таблиця 3. Лист для розрахунків ОСАІ

Балли оцінки «Зараз»		Балли оцінки «Бажано»	
<input type="text"/>	1A	<input type="text"/>	1A
<input type="text"/>	2A	<input type="text"/>	2A
<input type="text"/>	3A	<input type="text"/>	3A
<input type="text"/>	4A	<input type="text"/>	4A
<input type="text"/>	5A	<input type="text"/>	5A
<input type="text"/>	6A	<input type="text"/>	6A
<input type="text"/>	Сума (всього відповідей А)	<input type="text"/>	Сума (всього ответов А)
<input type="text"/>	Середня (сума, поділена на 6)	<input type="text"/>	Середня (сума, поділена на 6)
<input type="text"/>	1B	<input type="text"/>	1B
<input type="text"/>	2B	<input type="text"/>	2B
<input type="text"/>	3B	<input type="text"/>	3B
<input type="text"/>	4B	<input type="text"/>	4B
<input type="text"/>	5B	<input type="text"/>	5B
<input type="text"/>	6B	<input type="text"/>	6B
<input type="text"/>	Сума (всього ответов В)	<input type="text"/>	Сума (всього ответов В)
<input type="text"/>	Середня (сума, поділена на 6)	<input type="text"/>	Середня (сума, поділена на 6)
<input type="text"/>	1C	<input type="text"/>	1C
<input type="text"/>	2C	<input type="text"/>	2C
<input type="text"/>	3C	<input type="text"/>	3C
<input type="text"/>	4C	<input type="text"/>	4C
<input type="text"/>	5C	<input type="text"/>	5C
<input type="text"/>	6C	<input type="text"/>	6C
<input type="text"/>	Сума (всього ответов С)	<input type="text"/>	Сума (всього ответов С)
<input type="text"/>	Середня (сума, поділена на 6)	<input type="text"/>	Середня (сума, поділена на 6)
<input type="text"/>	1D	<input type="text"/>	1D
<input type="text"/>	2D	<input type="text"/>	2D
<input type="text"/>	3D	<input type="text"/>	3D
<input type="text"/>	4D	<input type="text"/>	4D
<input type="text"/>	5D	<input type="text"/>	5D
<input type="text"/>	6D	<input type="text"/>	6D
<input type="text"/>	Сума (всього ответов D)	<input type="text"/>	Смма (всього ответов D)
<input type="text"/>	Середня (сума, поділена на 6)	<input type="text"/>	Середня (сума, поділена на 6)

### 3. РАМКОВА КОНСТРУКЦІЯ КОНКУРУЮЧИХ ЦІННОСТЕЙ

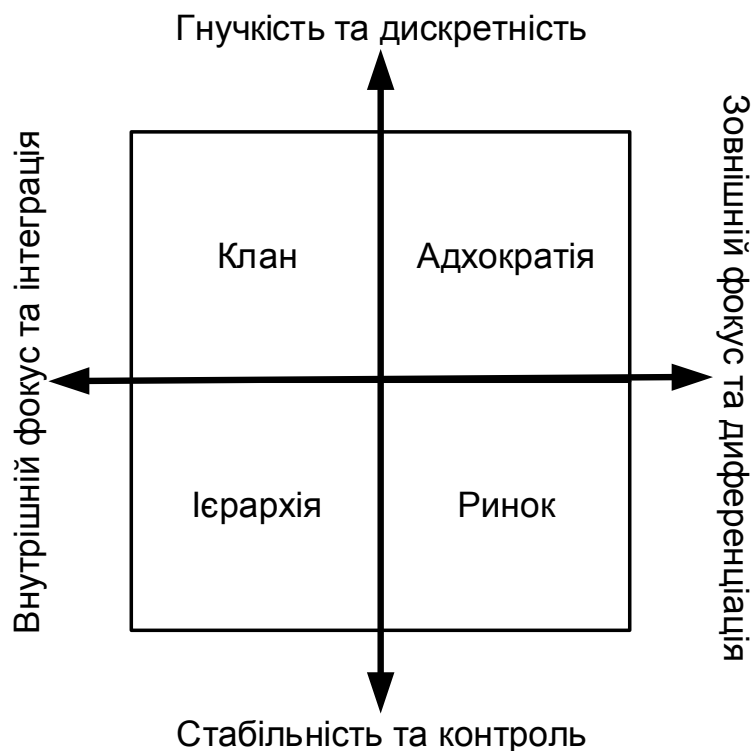
---

Інструмент оцінки ОСАІ базується на теоретичній моделі, що отримала назву «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». Як допоміжний засіб вона дуже корисна для впорядкування і тлумачення широкого різноманіття організаційних явищ. У цьому розділі ми пояснимо, чому важливо мати рамкову конструкцію. Ми також дамо уявлення про чотири домінуючих типа організаційної культури, які вимальовуються на підставі цієї рамкової конструкції. Всі чотири типи служать фундаментом для ОСАІ. Крім того, оскільки культура визначає стрижневі цінності, прийняті допущення, прийоми інтерпретації та підходи, що характеризують організацію, можна очікувати, що і інші характеристики організацій також виявляться відображенням цих чотирьох типів культур.

Один з вимірів рамкової конструкції відокремлює критерії ефективності, які підкреслюють гнучкість, дискретність та динамізм, від критеріїв, які акцентують стабільність, порядок та контроль. Тобто деякі організації вважаються ефективними, якщо вони схильні до змін, відрізняються адаптивністю і органічною цілісністю. Інші організації розглядаються ефективними, якщо вони стабільні, передбачувані і механічно цілісні. Континуум цього виміру простягається від організаційної багатогранності і пластичності на одному краю до організаційної непохитності і довговічності на іншому.

Другий вимір відокремлює критерії ефективності, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію і єдність, від критеріїв, що асоціюються з зовнішньою орієнтацією і суперництвом. Тобто деякі організації бачаться ефективними, якщо вони мають характеристики внутрішньої гармонії. Судження про ефективність інших відповідає тому, наскільки фокус їх діяльності налаштований на взаємодію або конкуренцію поза їх власними кордонами. Континуум цього виміру простягається від організаційної згуртованості і узгодженості на одному краю до організаційної роз'єднаності і незалежності на іншому

Обидва виміри утворюють чотири квадрати, кожен з яких представляє собою чітко означений набір індикаторів організаційної ефективності. Взаємозв'язок вимірів ілюструється на рис. 1, на якому позначені індикатори ефективності визначають, що саме люди цінують в показниках діяльності організації. Вони характеризують те, яким чином людям бачиться добре, правильне і прийнятне. Іншими словами, ці чотири групи критеріїв визначають стрижневі цінності, за якими формуються судження про організацію.



**Рис. 1. Рамкова конструкція конкуруючих цінностей**

Найбільш примітним в названих чотирьох стрижневих цінностях є їх протилежність або конкуруючі припущення. Стрижневі цінності, що лежать на різних краях кожного континууму, відкидають один одного, тобто гнучкість протистоїть стабільності, внутрішня орієнтація – зовнішній спрямованості. В результаті обидва вимірювання формують квадранти, які заперечують один одного і конкурують між собою по діагоналі. Наприклад, верхній лівий квадрант визначає цінності, які підкреслюють внутрішній, органічний фокус, тоді як нижній правий квадрант концентрує в собі цінності, асоційовані з зовнішнім, контрольованим фокусом. Так само верхній правий квадрант ідентифікує цінності, що акцентують

зовнішній, органічний фокус, а нижній лівий квадрант визначає цінності внутрішньої орієнтації і контролю. Рознесення цінностей за конкурентними і такими, що протиречать один одному квадрантам і пояснює назву описуваної тут моделі – рамкова конструкція конкуруючих цінностей.

Кожному квадранту на рис. 1 було дано позначення, яке визначає його найбільш примітні характеристики, – клан, адхократія, ринок та ієрархія. Надамо характеристику квадрантів.

**3.1. Ієрархічна культура.** Перший з підходів до трактування організації в сучасну епоху базувався на роботі німецького соціолога Макса Вебера, який вивчав європейські урядові організації 1900-х рр. Для відповідності на виклики того часу Вебер запропонував сім характеристик, з часом визнаних класичними атрибутами бюрократії (правила, спеціалізація, система відбору за оцінками, ієрархія, поділена власність, знеособлення, облік). Відповідність цим характеристикам гарантувала високу ефективність. Вони широко використовувалися організаціями, головною метою яких було забезпечення рентабельного, надійного, плавно поточного і передбачуваного випуску продукції. Аж до 1960-х рр. фактично в будь-якій книзі по менеджменту та організаційним наук приймалося допущення, що ієрархія, або бюрократія Вебера, є ідеальною формою організації, оскільки вона призводить до стабільного, рентабельного, у значній мірі однакового випуску продукції і надання послуг. Беручи до уваги відносну стабільність зовнішнього оточення, можна було інтегрувати та координувати завдання та функції, підтримувати однаковість продукції і послуг, тримати під контролем робітників і виконувати роботи. Ключовими цінностями успіху вважалися чіткі лінії розподілу повноважень щодо прийняття рішень, стандартизовані правила і процедури, механізми контролю та обліку.

Сумісна з цією формою (і її оцінкою в OCAI) організаційна культура характеризується як формалізоване і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, керують процедури. Ефективні лідери – це хороші координатори і

організатори. Важливим є підтримування плавного ходу діяльності організації. Організацію об'єднують формальні правила та офіційна політика.

Діапазон організацій, що представляють собою характерні приклади ієрархічної культури, простягається від типового ресторану швидкого харчування (наприклад, McDonalds) до великих конгломератів (наприклад, Ford Motor Company) і урядових органів (наприклад, департамент юстиції). В основному ієрархічна культура домінує у великих організаціях і представницьких органах, про що свідчить величезна кількість стандартизованих процедур, безліч ієрархічних рівнів і акцент на підкріплення правилами всіх сторін діяльності. Однак і в невеликих організаціях, таких як ресторан McDonalds, може переважати культура ієрархії. Наприклад, багато найманих працівники типового ресторану McDonalds – це молоді люди, які не отримали попереднього навчання або робочої практики, а свого роду клеймом даного виду бізнесу є однаковість продукції в усіх його закладах. Ключові цінності концентруються навколо підтримки рентабельності, надійності, швидкості обслуговування, плавності виробничого процесу. Нові наймані працівники починають з виконання тільки однієї конкретної операції. Майже повністю відсутній супровід виконуваної роботи якимись повноваженнями, оскільки картопля, призначена для перетворення в картоплю фрі, відвантажується центральним постачальником в стандартних упаковках, температура масла встановлюється заздалегідь, а спеціальний зумер сповіщає найманого працівника про те, коли пора виймати картоплю. Правилами визначається, скільки секунд може закінчитися з моменту, коли зумер замовкне, до того моменту, коли з масла повинна бути витягнута остання часточка картоплі. В результаті працівникові залишається тільки сидіти і чекати сигналу. Список правил, які вивчає кожен найманий працівник і за якими він проходить випробування, становить понад 350 сторінок і охоплює всі сторони життя організації, включно з вибором одягу і поведінки на роботі. Єдина вимога, задоволення якої заслуговує просування по службовій драбині, полягає в знанні цих правил і політики компанії. Просування в межах ресторану має особливу послідовність. Необхідно кількаразове підвищення в самому ресторані, перш ніж найманий працівник зможе досягти управлінського

рівня (наприклад, від приготування картоплі фрі до приготування гамбургерів з філе і картоплею фрі, далі до продавця за прилавком, потім до бригадира і, нарешті, до помічника менеджера торгової точки).

### **3.2. Ринкова культура.**

Інша форма організації стала набувати популярності в кінці 1960-х р в міру того, як організації все більше опинялися перед обличчям нових викликів конкуренції. Вона спиралася на інший набір основних припущень, ніж ієрархія, і в значній мірі базувалася на роботі Олівера Вільямсона, Білла Оучі і їхніх колег. Спеціалізуючись на вивченні організацій, ці вчені встановили альтернативний набір видів діяльності, який, як вони стверджували, може служити фундаментом для забезпечення організаційної ефективності. Найважливішими вони вважали операційні витрати.

Ця нова конструкція отримала назву ринкової форми організації. Термін «ринкова організація» не має нічого спільного ні з поняттям маркетингової функції, ні з поданням про споживачів на ринку. Він просто визначає тип організації, що функціонує як ринок, тобто орієнтованої на зовнішнє оточення, а не на свої внутрішні справи. В основному її увага фокусується на операціях із зовнішніми клієнтами, включаючи постачальників, споживачів, підрядників, ліцензіатів, професійні спілки, органи правового регулювання і т.д. На відміну від ієрархії, де внутрішній контроль підтримується правилами, спеціалізованими завданнями і центрованими рішеннями, ринок працює, перш за все, використовуючи механізми ринкової економіки, в першу чергу монетарний обмін. Тобто головний фокус ринку налаштований на проведення операцій (обмінів, продажів, контрактів) з іншими клієнтами з метою досягнення конкурентної переваги. Прибутковість, підсумкові результати, сила в ринкових нішах, пролонговані цілі і безпечні споживчі бази є головними установками бізнесу організації.

Не дивно, що стрижневими цілями, які домінують в організаціях ринкового типу, є конкурентоспроможність і продуктивність. Вони досягаються завдяки сильному акценту на зовнішніх позиціях і контролі.

Базисні припущення ринкової культури полягають у наступному:

- 1) зовнішнє оточення – це не милість згори, а ворожий виклик;
- 2) споживачі розбірливі і зацікавлені в придбанні цінностей;
- 3) організація займається бізнесом з метою посилення свого положення в конкуренції;
- 4) головне завдання менеджменту – вести організацію до продуктивності, результатів і прибутків.

Передбачається, що агресивна стратегія – це шлях до продуктивності і прибутковості. За словами Дж. Патона, ринкові організації «не цікавить збереження [своїх] позицій. Нехай цим займаються інші [вороги]. [Вони] невпинно йдуть вперед, перемагаючи супротивника, неухильно маршируючи до мети».

Ринкова культура оцінюється в ОСАІ як місце для роботи, орієнтованої на результати. Лідери є твердими господарями і суворими конкурентами. Вони непохитні і вимогливі. Організацію пов'язує в одне ціле прагнення перемагати. Довгострокова турбота концентрується на конкурентних діях і досягненні розтягнутих у часі цілей. Успіх визначається в термінах ринкової частки і проникненні на ринки. Важливим вважається випередження суперників з конкурентної боротьби і лідерство на ринку.

### ***3.3. Кланова культура.***

Третя ідеальна форма організації називається клановою, тому що нагадує організацію сімейного типу. Після вивчення японських фірм в кінці 1960-х і початку 1970-х рр. ряд дослідників прийшли до висновку про існування фундаментальних відмінностей між ринковими і ієрархічними формами цих конструкцій в Японії. Форми кланового типу пройняті поділюваними всіма цінностями і цілями, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю і відчуттям організації як «ми». Вони більше схожі на великі родини, ніж на об'єкти економічної діяльності.

Замість правил і процедур ієрархії або конкуруючих прибуткових центрів ринку типовими характеристиками фірм кланового типу є бригадна робота, програми залучення найманих працівників в бізнес і корпоративні зобов'язання

перед ними. Про те, що ці характеристики справді такі, свідчила напівавтономна робота бригад, які отримували винагороду на базі бригадного (не індивідуальної) підяду; самостійне наймання і звільнення бригадами своїх членів, існування гуртків якості, які заохочували робітників висловлювати пропозиції щодо поліпшення власної роботи і підвищення показників діяльності компанії. Не залишала сумніву і оточуюче найманих працівників корпоративне середовище, яка довіряла їм певні владні повноваження

Основні базисні допущення кланової культури полягають у тому, що з зовнішнім оточенням найкраще впоратися, організовуючи бригадну роботу і піклуючись про підвищення кваліфікації найманих працівників; що споживачів найкраще сприймати як партнерів; що організація діє в бізнесі, який створює для працівника гуманне зовнішнє оточення; і що головне завдання менеджменту полягає в делегуванні найманим працівникам повноважень і полегшення умов їх участі в бізнесі, прояві відданості справі та відданості організації.

На підтримку цих характеристик десятиліттями висловлювалися багато авторів досліджень, які стосувалися руху за гуманність відносин в бізнесі. Однак успіхи японських фірм, які взяли і реалізували ці принципи відразу ж після другої світової війни, домігшись позитивних результатів, організації інших країн розглянули лише в кінці 1970-х і в 1980-і рр. Вони змогли зрозуміти, що кланові культури не позбавлені здорового глузду з точки зору хорошого ведення бізнесу. Було, наприклад, встановлено, що коли бурхливе зовнішнє середовище, яке швидко змінюється, створює менеджерам труднощі в довгостроковому плануванні і коли прийняття рішення пов'язане з невизначеністю, ефектним способом координації організаційною діяльністю стає безсумнівна впевненість в тому, що всі наймані працівники поділяють одні й ті ж цінності, заповіді і цілі. Зовнішнє середовище після другої світової війни виявилось таким, що японським організаціям довелося вхопитися за це відкриття задовго до західних організацій.

Прикладом організацій кланового типу в була People Express Airline (США) протягом перших п'яти років своїх операцій, поки її засновник Дон Берр не зіткнувся з фінансовими труднощами, які змусили його продати компанію, щоб



уникнути банкрутства. Дон Берр мріяв не тільки про створення прибутковою авіалінії, а й про побудову моделі ідеальної функціонуючої організації.

Найбільш значущими характеристиками People Express Airline були:

1) мінімум рівнів менеджменту – Гендиректора і екіпаж літака розділяло всього три рівня менеджменту;

2) неофіційність та самоврядування – кабінет Гендиректора був просто ще одним залом для засідання, і коли він використовувався для цієї мети, господар кабінету уходив в інше місце;

3) власність найманих працівників – всі наймані працівники володіли акціями компанії і мали довічну гарантію зайнятості;

4) робочі бригади – вся робоча сила була організована в бригади по три-чотири людини, які комплектувалися головним чином на основі добровільного відбору;

5) участь найманих працівників в прийнятті рішень – приймати рішення компанії допомагало, що найменше, чотири окремих управлінських ради;

6) ротація учасників виконання завдання – співробітники регулярно переключалися з виконання одних завдань на інші таким чином, що пілоти, наприклад, займалися обробкою багажу і резервуванням місць. Відданість Дону Берру, яка межувала з обожнюванням і концепція People Express Airline дозволяла тримати заробітки найманих працівників на істотно більш низькому рівні, ніж у конкурентних авіаліній, але моральний клімат в організації залишався як і раніше високим. Ці характеристики не залишають сумніву в тому, що People Express була організована на базі кланової моделі. Несумісність цієї кланової культури з тим сортом компанії, яка виникла після злиття People Express з глибоко просякнутою профспілковим рухом компанією Frontier Airlines, яка до цього змагалася з нею, поставила дітище Берра на грань банкрутства.

Кланова культура, згідно з оцінкою в OCAI, характеризується як дружнє місце роботи, де люди мають багато спільного і довіряють один одному. Вона нагадує велику родину. Лідери мислять як вихователі і, можливо, навіть як батьки. Організація тримається разом, завдяки відданості та традиції. Висока обов'язковість організації. Вона робить акцент на довгостроковій вигоді від вдосконалення

особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу і моральному клімату. Успіх визначається в термінах здорового внутрішнього клімату і турботи про людей. Організація заохочує бригадну роботу, участь людей у бізнесі і злагоді.

### **3.4. Адхократична культура.**

У міру того як розвинений світ переходив з ери індустрії в еру інформації, сформувався четвертий тип ідеальної організації, яка найбільш адекватно реагує на надзвичайно бурхливі зовнішні умови, які все інтенсивніше змінюються, що характеризують сучасні організації. На тлі прискореного зниження періоду напіврозпаду<sup>1</sup> продукції або послуги, на відрізку половини їх життєвого циклу, був розроблений певний набір припущень, який докорінно відрізнявся від припущень всіх трьох розглянутих вище форм організації. Вони полягали в тому, що новаторські рішення, які випереджають час – це саме те, що веде до успіху; що організація функціонує головним чином в бізнесі розробки нової продукції, вдосконалення послуг і підготовки до майбутніх звершень; що головне завдання менеджменту полягає в прискоренні підприємництва, заохоченні творчості і діяльності на передових рубежах. Передбачалося, що адаптація до зовнішнього середовища і новаторство ведуть до здобуття нових ресурсів і підвищення прибутковості, тому акцент повинен робитися на передбаченні майбутнього, на деякій організаційній анархії, але з внутрішнім підпорядкуванням певної дисципліни.

Слово «адхократія» походить від латинського виразу *ad hoc* (з нагоди) і визначає деяку тимчасову, спеціалізовану, динамічну організаційну одиницю. Більшість людей виконують свої обов'язки в складі адхократичної цільової бригади чи комітету, які розпускаються, як тільки виконано поставлене завдання. Адхократії, за своєю суттю, близькі до тимчасових структур. Їх характеризують як «шатри, а не палаци», тобто структури, які можна швидко реконфігурувати, як тільки виникнуть нові обставини. Головна мета адхократії – прискорювати

---

<sup>1</sup> Період напіврозпаду визначає, за який час знання марки, отримане в результаті рекламної підтримки, скоротиться вдвічі після припинення рекламної підтримки. Період напіврозпаду безпосередньо пов'язаний з загасанням.

адаптивність, забезпечувати гнучкість і творчий підхід до справи в ситуаціях, для яких типова невизначеність, двозначність і / або перевантаження інформацією.

Адхократичну організацію часто можна виявити в таких напрямках бізнесу, як аерокосмічна промисловість, розробка програмного забезпечення, високопрофесійні консультаційні послуги і кіновиробництво. Найважливішим викликом, перед яким опиняються подібні організації, є необхідність виробництва новаторською продукції і послуг, так само як і швидка адаптація до нових можливостей. На відміну від ринку або ієрархії адхократія не використовує централізовану владу і авторитарні можливості. Влада перетікає від індивіда до індивіда або від однієї цільової бригади до іншої в залежності від проблеми, яка заявляє про себе в даний момент часу. Яскраво виражений акцент на індивідуальності, заохочення ризику і передбачення майбутнього, оскільки майже кожен працівник адхократической організації виявляється причетним до виробництва, спілкування з клієнтами, досліджень та розвитку і т.д. Наприклад, звернення окремого клієнта до консалтингової фірмі трактується як незалежна програма і на задоволення його вимог орієнтується тимчасова організаційна структура. Відразу ж після виконання програми структура розформовується. Час від часу адхократичні блоки виникають і в досить великих організаціях, де домінує інший тип культури.

Серед характеристик, які можна виявити у таких організаціях, наступні:

- 1) відсутність будь-якої організаційної схеми – її неможливо викреслити, оскільки департамент змінюється часто і швидко;
- 2) тимчасовий фізичний простір – директор часто не має офісу і щоразу організовує тимчасову базу для своїх операцій, коли вважає це за необхідне;
- 3) тимчасові ролі – покладання відповідальності на членів групи та звільнення від неї залежить від зміни проблем клієнтів;
- 4) творчість і новаторство – наймані працівники отримують стимули, що заохочують формулювання ними новаторських рішень проблеми і створення нових способів надання клієнтам послуг.

У підсумку можна констатувати, що адхократична культура відповідно оцінці в ОСАІ характеризує динамічне, підприємницьке і творче місце роботи. Люди готові

жертвувати собою і готові йти на ризик. Ефективне лідерство полягає в умінні передбачити, новаторство і орієнтації на ризик. Єднальною сутністю організації є відданість експериментуванню і новаторству. Підкреслюється необхідність постійної діяльності, виробництва продукції та надання послуг на передньому рубежі знань. Важливою вважається готовність до змін і зустрічі з новими викликами часу і зовнішнього середовища. У довгостроковій перспективі організація акцентується на швидкому зростанні і здобутті нових ресурсів. Успіх означає виробництво/надання унікальних і оригінальних продуктів і/або послуг.

## 4. ПОБУДОВА ПРОФІЛЮ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

---

### 4.1. Побудова профілю у ручному режимі.

Інструмент OSAI фокусує увагу на стрижневих ознаках, які відображають культуру організації. Їх рейтингові оцінки, зроблені вами під час роботи над розділом 2, дали певний натяк на домінування у вашій формі певних типових культур. Іншими словами, ваші відповіді на запропоновані в тій главі шість питань допомогли висунути на перший план ті аспекти вашої організації, які визначають характерний для неї тип культури. Щоб побудувати її профіль, скористайтеся оцінками, розрахунок яких виконувався за формою, показаною у набл. 3 розділу 2. Тоді ви розрахували середню оцінку для кожної альтернативи – А, В, С, і D, – причому окремо для варіантів «Зарз» і «Бажано» анкети розробленої Камероном та Куінном.

Під час побудові профілю організаційної культури виділяють наступні три етапи.

1. Спочатку займіться числами з колонки «Зараз». Внесіть середні оцінки для кожної альтернативи (А, В, С, і D) в форму діаграми, названої «Організаційний профіль», представленої на рис. 2. (Додаткові форми включені в додаток II в кінці методичних рекомендацій) Оцінка альтернативи А представляє кланову культуру. Відзначте відповідне значення на діагональній лінії, що тягнеться вгору в верхній лівий квадрант форми. Оцінка альтернативи В являє Адхократичну культуру. Відзначте відповідну їй оцінку на діагональній лінії, що йде вгору в верхній правий квадрант. Оцінка альтернативи В представляє ринкову культуру. Відповідну оцінку поставте на діагоналі, спрямованій вниз в нижній правий квадрант форми. Оцінка альтернативи D визначає ієрархічну культуру. Відзначте відповідну їй оцінку на діагональній лінії, що йде вниз в нижній лівий квадрант.

2. З'єднайте відмічені в кожному квадраті форми точки так, щоб вийшов чотирикутник. У вас вийде щось, що нагадує за формою повітряного змія. Цей профіль зображує картину культури вашої організації такою, якою ви сприймаєте її

прямо зараз. Вона більш корисна для діагностичних цілей, ніж той набір чисел, який вийде у вас під час кількісних розрахунків, тому що така картина дає наочне уявлення. Ви в змозі відразу побачити найбільш сильні і найбільш слабкі аспекти культури організації.

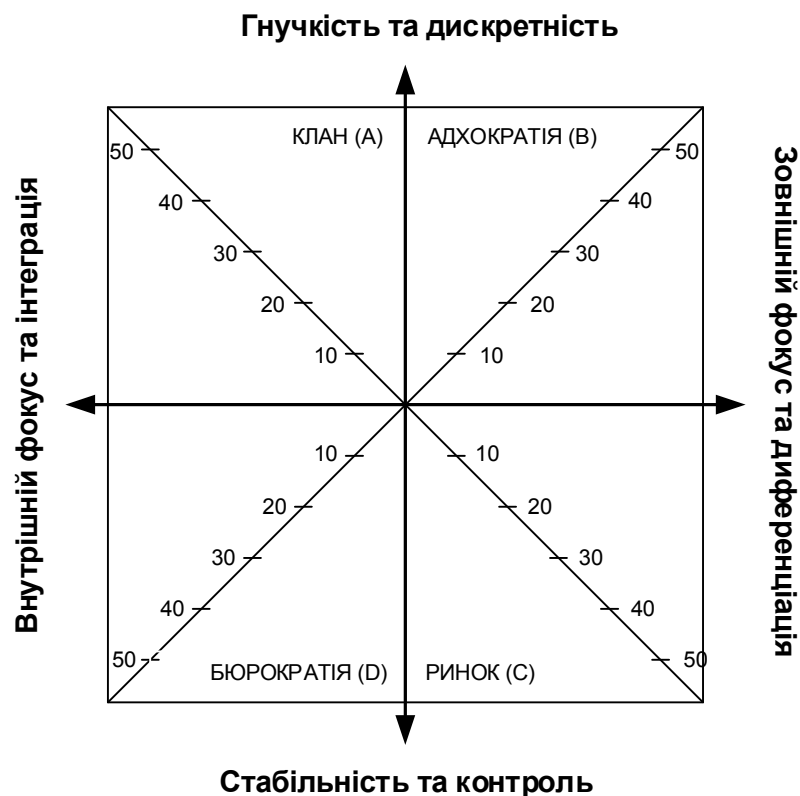
3. Тепер на той же рисунок нанесіть оцінки з колонки «Бажано». На цей раз поєднайте точки пунктирними лініями, щоб відрізнити переважну культуру від існуючої нині. Знаходження обох діаграм на одному малюнку дозволяє порівняти, якою мірою нинішня культура відповідає бажаній, а також дає можливість визначити, в чому саме її можна змінити для досягнення відповідності.

**Кланова культура**

Організація, яка фокусується на внутрішньому позиціонуванні і гнучкості, турботі про людей і чутливості до клієнтів

**Адхократична культура**

Організація, яка фокусується на зовнішньому позиціонуванні з високим ступенем гнучкості та індивідуальності.



**Ієрархічна культура**

Організація, яка фокусується на внутрішньому змісті з необхідністю забезпечення стабільності і контролю.

**Ринкова культура**

Організація, яка спеціалізується на зовнішньому позиціонуванні з необхідністю стабільності і контролю

Рис. 2 Рамкова конструкція – загальний вигляд

Тепер рис. 1 відображає картину загальної нинішньої і бажаної культури вашої фірми. Вона комбінує в собі всі окремі стрижневі організаційні атрибути, в сукупності і є відображенням культури організації.

Інформативним може виявитися і подання на діаграмі оцінок для кожного окремого питання або атрибута культури, включеного в засіб оцінки OSAI. Це дасть вам можливість визначати міру відображення кожним атрибутом культури одного і того ж її переважаючого типу, тобто дозволить визначити, в якій мірі ваші діаграми, які стосуються оцінки культури гармоніюють одна з одною.

Рисунок 3 дає можливість графічно представити окремо кожне з шести питань. Використання цього малюнка передбачає виконання таких двох кроків.

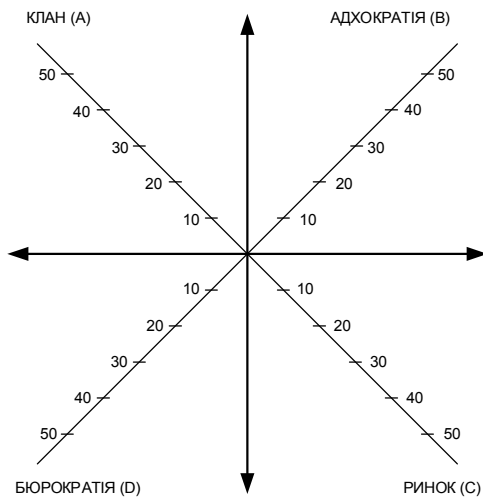
1. Знову зверніться до колонки «Зараз» ваших рейтингових оцінок з OSAI відповідно до рекомендацій розділу 2. Виділіть оцінки питання 1, який має назву в даній формі «Організаційні характеристики». Далі виділіть оцінки питання 2 («Організаційне лідерство») на фрагменті малюнка з тією ж назвою. Виконайте те ж саме для кожного з шести питань на відповідному фрагменті рис. 3. З'єднайте нанесені точки суцільною лінією таким чином, щоб в кожному фрагменті вийшла діаграма, що нагадує повітряного змія.

2. Тепер зверніться до колонки «Бажано» ваших рейтингових оцінок. Графічно представте ці оцінки на відповідних фрагментах рис. 3. Для з'єднання цих точок використовуйте пунктирні лінії, щоб відрізнити отримані діаграми від діаграм ваших рейтингових оцінок «Зараз».

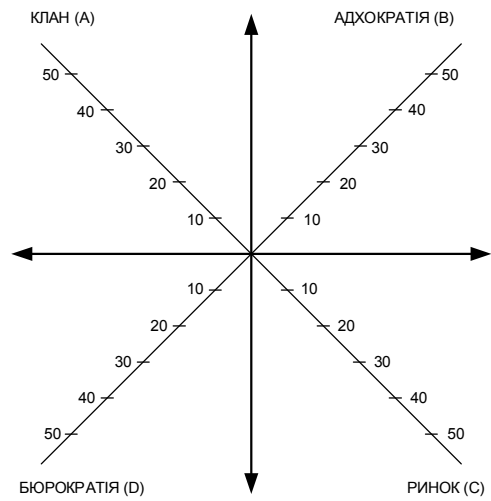
Рисунок 4 ілюструє приклади шести організаційних профілів культури. Ці діаграми не є ні стереотипними, ні ідеальними; вони зроблені для шести довільно обраних організацій, що мають дещо відмінний від інших профіль. Ми наводимо тут ці приклади лише для показу широкого різноманіття профілів культури, які можуть виникнути в організаціях. Наприклад, виробник засобів вимірювань і вимірювальних приладів, що є представником індустрії високих технологій, тяжіє до Адхократическая квадранту. Вживання його організації залежить від швидких і постійних новаторських рішень по оновленню продукції і послуг в надзвичайно бурхливо мінливому зовнішньому оточенні.



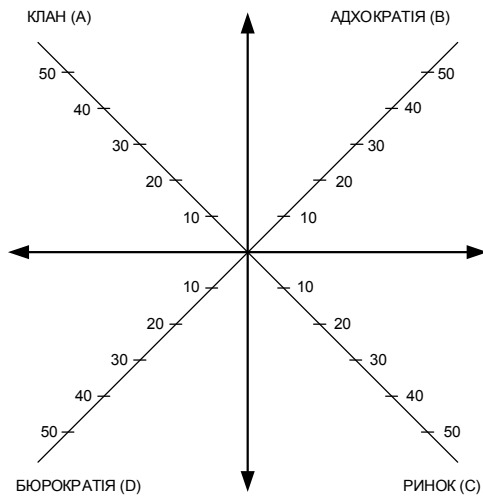




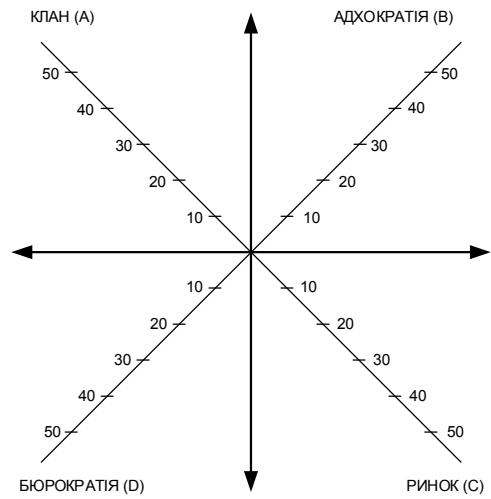
1. Організійні характеристики



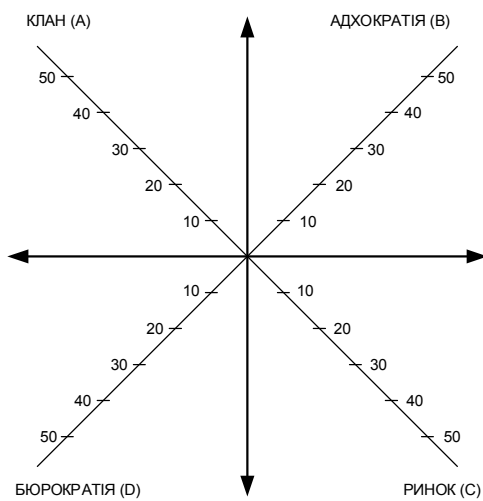
2. Організаційне лідерство



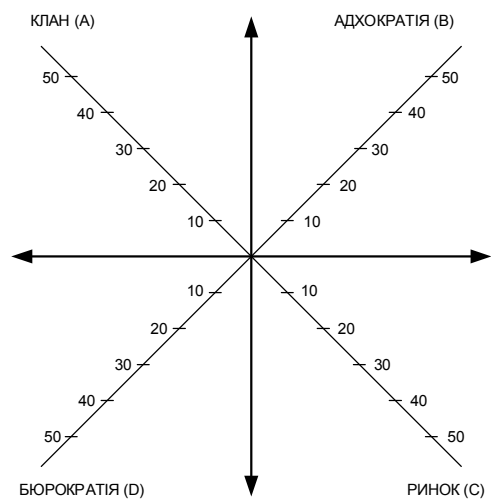
3. Управління персоналом



4. Єднальна суть



5. Стратегічні акценти



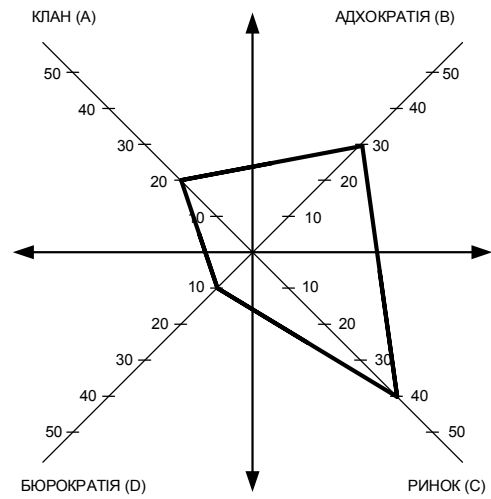
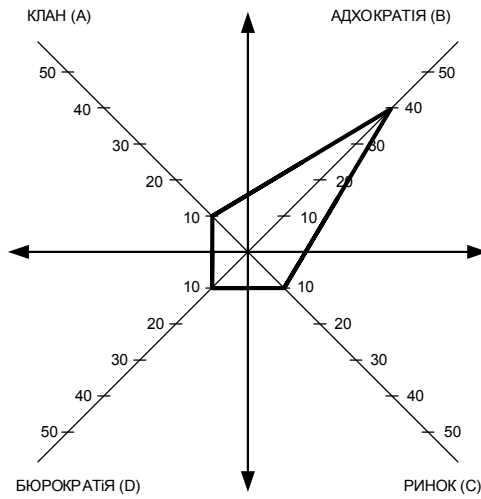
6. Критерії успіху

Рис. 3. Профілі за шістьма окремими акцентами ОСАІ

Швидкозростаюча фінансова організація, яка робить акцент культури на правій стороні профілю – адхократії і ринку, – зустрічається нечасто. У більшості банків виявляється якраз дзеркальне відображення цього профілю. У постачальника стандартизованих деталей домінує ієрархічна культура, а другою за ступенем переважання є адхократія.

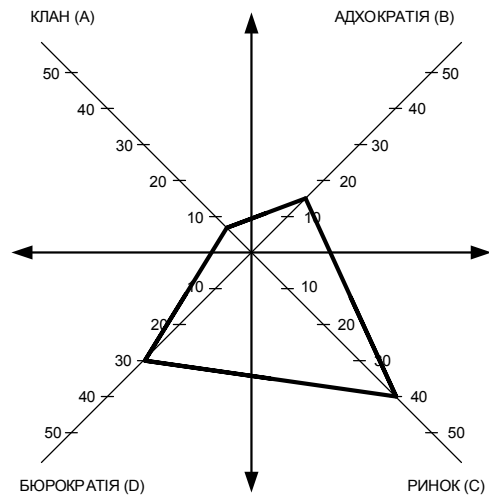
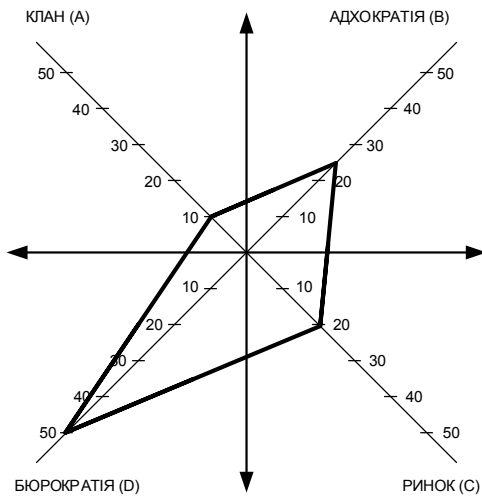
Ця фірма щорічно виробляє мільйони стандартизованих деталей, розподіляючи їх по підприємствам автомобільної та аерокосмічної індустрії більш ніж в п'ятдесяти країнах світу. Виробник багатонаціонального масштабу явно робить акцент на двох нижніх типах культури: ринковій та ієрархічній. Компанія працює у висококонкурентній індустрії, де переважають великі виробники, штаб-квартири яких є, щонайменше, в десятці країн. Урядова організація відповідає якомусь стереотипу раціональної, стабільної і контрольованої системи домінантою якої є ієрархічний квадрант. В цьому немає нічого дивного. Фірма, що займається системами даних, – одна з небагатьох організацій, з якими нам доводилося мати справу, де оцінка приналежності до адхократическої культури була близькою до нульового значення. До речі сказати, вона була куплена інший, більш великою компанією.

Мета придбання полягала в тому, щоб сприяти стимулюванню руху батьківської фірми в напрямку розробки нової продукції і створення клімату новаторства. Неважко було передбачити, що в перші кілька місяців після цього злиття трапиться безліч конфліктів, виникло чимало незручностей і розсіїлися ілюзії. Причина полягала в тому, що культура нового придбання виявилася несумісною з очікуваннями батьківської фірми. Діагноз типу культури, для якого використовувався інструмент OCAI, сприяв вирішенню деяких проблем несумісності культур і нездійснених очікувань, що в кінцевому підсумку допомогло стимулювати процес необхідних культурних змін.



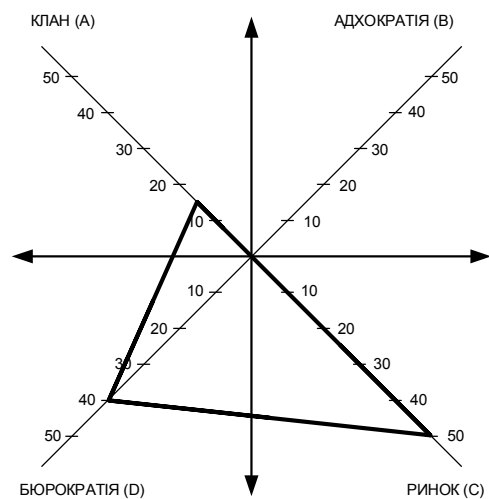
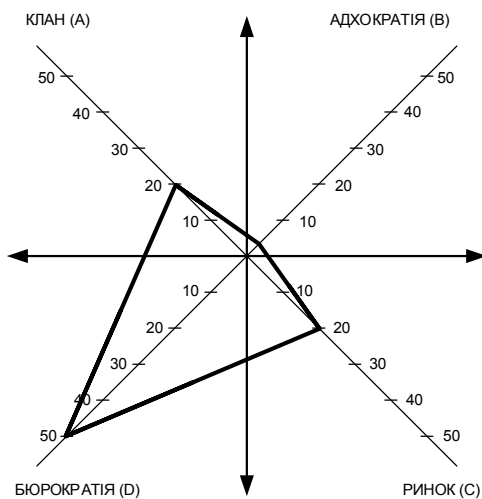
Хайтек виробництво

Фінансова організація, яка швидко розвивається



Постачальник стандартизованих деталей

Багатонаціональне виробництво



Урядова організація

Фірма інформаційних систем

Рис. 4. Культурні профілі шести організацій

## **4.2. Інтерпретація профілів культури**

Маючи накреслену картину профілю загальної культури своєї організації, а також профілі кожного з шести атрибутів культури, ви можете інтерпретувати їх з різних точок зору. Існує, щонайменше, шість стандартних розрізів порівняння в організації:

- 1) за сьогодишнім домінуючому типу культури;
- 2) за відмінністю між нинішньою і бажаною вами майбутньою культурою;
- 3) за силою домінуючого типу культури;
- 4) за узгодженістю профілів різних атрибутів культури і різних індивідуальних оцінок цих атрибутів членами вашої організації;
- 5) за результатами порівняння профілю культури вашої організації із середніми профілями культури майже тисячі організацій, оцінених нами за опитуваннями приблизно п'ятнадцяти тисяч їх менеджерів;
- б) за сумісністю тенденцій вашої організації з рядом загальних тенденцій.

## **4.3. Тип культури**

Зверніться до діаграми загальної культури своєї організації, тобто до «Профілю організаційної культури» (рис. 2). Квадранти, які мають найвищі оцінки, показують типи культур, які мають найбільшу тенденцію підкреслюватися у вашій організації. Ця тенденція ідентифікує свідомо переважаючі базисні допущення, стилі і цінності. Один з розумних аргументів на користь знання типу культури своєї корпорації, полягає в тому, що організаційний успіх залежить від ступеня відповідності її культури вимогам конкретно зовнішнього оточення.

Фірма з сильною клановою і слабкою ринковою культурою, змушена діяти в умовах жорстокої конкуренції всередині дуже агресивної індустрії, може виявити, що відчуває величезні труднощі в боротьбі за виживання саме через невідповідність своєї організаційної культури зовнішньому оточенню. Організаційним культурам просто необхідна певна сумісність з вимогами зовнішнього середовища, в якому доводиться існувати. При розгляді ж майбутнього фірми в довгостроковій

перспективі такий профіль культури буде дуже корисний для встановлення того, якого роду атрибути лідерства можуть виявитися найбільш цінними, яка поведінка найімовірніше буде сприйматися правильною і винагороджуватися і якого роду стиль менеджменту стане кращим. На додаток до вирішення питання про прийнятність культури своєї організації в умовах середовища тієї індустрії, в якій вона працює, можливо, ви побажаєте визначити і ступінь, в якій ця організаційна культура сумісна з вашими довгостроковими цілями, виробленим стилем керівництва і нахилами.

#### ***4.4. Відмінності між теперішньою та бажаною культурами.***

Інше важливе джерело інформації – відмінності між нинішньою культурою вашої фірми і тим, якою ви хочете її бачити. Аналіз площ найбільшої відмінності «профілів організації» (рис. 2 і 3) для кращої майбутньої і теперішньої культури дає можливість намітити свого роду карту шляхів зміни. Знайдіть найістотнішу відмінність між тим, що представляється кращим, і тим, що має місце в даний час. Особливу увагу приділяйте діаграм, які показують відмінності *більш ніж на десять пунктів*. Визначення, що саме необхідно змінити для скорочення діапазонів відмінностей. У наступному розділі ми допоможемо вам систематизувати вибір того, що необхідно нарощувати і що слід стримувати, щоб домогтися скорочення діапазонів виявлених відмінностей. Звичайно, ви не захочете пожертвувати важливими сторонами деяких типів культури, навіть якщо у вашій організації немає ознак їх домінування. Якщо на порядок денний поставлено завдання зміни культури вашої організації, вкрай важливо мати на увазі, що з усієї інформації, яку дають профілі культури, дані про відмінності можуть виявитися найбільш сильними аргументами.

#### ***4.5. Сила культури.***

Сила культури вашої організації визначається кількістю пунктів оцінки, що віддаються вами якомусь з конкретних типів культури. Чим вище оцінка, тим сильніше цей тип і тим більше дана конкретна культура домінує в організації.

Дослідження показують, що сильні культури асоціюються з однаковістю зусиль, чіткістю настройки фокусу уваги організації і відносно більш високими показниками її діяльності в навколишньому середовищі, що вимагає організаційної єдності та спільного бачення перспектив. Наскільки ваша організація має потребу в сильному домінуванні якоїсь певної культури на противагу збалансованій за типами, або еклектичній культурі, – питання конкретних обставин і ступеня тиску зовнішнього середовища. Визначальним фактором зазвичай виявляється природа тих викликів, з якими стикається ваша фірма. Наприклад, ряд організацій опиняються перед обставинами, виживання в яких залежить від гнучкості, новаторства, творчого підходу і підприємливості. Координація та контроль навряд чи дадуть впевненість в успіху. Більш прийнятною в подібній ситуації може бути адхократична культура фірми. Але деяким організаціям може знадобитися більш збалансована культура, коли в тій чи іншій мірі необхідний акцент на кожному з чотирьох видів культури. У такій фірмі не може бути сильним жоден тип культури.

Суть справи полягає в тому, що не може бути ніякої ідеальної діаграми організаційної культури. Для досягнення успіху кожна організація повинна самостійно визначити необхідну силу тієї чи іншої культури, орієнтуючись на навколишнє зовнішнє середовище.

#### ***4.6. Культурна узгодженість***

Під культурною узгодженістю розуміється рівноважний стан різних аспектів культури організації. Тобто в різних частинах організації робиться акцент на одних і тих же типах культури. Наприклад, стратегія, стиль лідерства, система винагород, підходи до управління найманими працівниками і домінантні характеристики узгодженої культури мають тенденцію робити акцент на одному і тому ж наборі культурних цінностей. На рис. 3 всі індивідуальні діаграми такої організації виглядали б однаковими. І навпаки, організація з неузгодженою культурою мала б на рис. 3 профілі різної форми. Тобто всі атрибути підкреслюють прихильність до різних типів культури і не несуть на собі печатку якоїсь певної схожості. Наше власне дослідження і праці інших учених дозволили встановити, що культурна

узгодженість, навіть якщо вона не гарантує досягнення успіху, більш характерна для високопродуктивних організацій, ніж неузгодженість. Якщо всі організаційні питання чітко окреслені і орієнтовані на одні й ті ж цінності, прийняття всіма одних і тих же передумов просто виключає багато складностей, неузгодженостей дій і перешкод, які в іншому випадку могли б стояти на шляху досягнення ефективних показників діяльності

Наявність культурної неузгодженості часто підштовхує організацію до усвідомлення необхідності змін. Неузгодженість створює чималий дискомфорт, тому члени організації часто висловлюють невдоволення двозначністю, скаржаться на втрату цілісності або відсутність закріплення обов'язків. Не виключені зойки з приводу лицемірства, з яким їм доводиться стикатися, коли поведінка організації здається їм несумісною з їх розумінням гідних цінностей. Звичайно, лицемірство не завжди є продуктом культурної неузгодженості, але дуже часто одним з головних симптомів її наявності. Іншими словами, вона нерідко призводить до відмінностей в баченні перспектив, переслідуваних цілей і стратегічних відмінностей всередині самої організації. Це, в свою чергу, завдає шкоди енергії її членів і порушує настройку фокусу їх уваги. Тимчасова неузгодженість може бути функціонально корисною в тому сенсі, що вона зможе більш чітко виділити ті особливості організації, які відповідальні за існування дискомфорту, або допомогти виявити аспекти культури, які раніше явно не проявлялися, функціональність яких сумнівна. Бажаним результатом тимчасової неузгодженості може стати більш сильна мотивація зміни культури. Однак в довгостроковій перспективі неузгодженість стримує здатність організації діяти на найвищих рівнях ефективності.

Аналізуючи культурну неузгодженість, важливо не випускати з поля зору одиницю аналізу, яка розглядається. Наприклад, якщо індивіди з різних частин організації дають рейтингову оцінку тієї одиниці, до якої належать самі, профілі культури цих різних підрозділів можуть виявитися дуже несхожими. Скажімо, підрозділ споживчої продукції може мати вельми не узгоджену культуру, але її профіль зовсім не схожий, наприклад, на профіль культури підрозділу інформаційних систем. Така неузгодженість субкультур у поєднанні з їх високими

продуктивними показниками, найімовірніше, пов'язана з певними поодинокими показниками, а не із загальною ефективністю виробничої діяльності досить великої і складної корпорації. У таких випадках рейтингові оцінки організації в цілому можуть виявитися не такими точними, як оцінки окремих структурних одиниць, хоча і вони можуть досить чітко окреслювати загальні акценти культури, які поділяються усіма підрозділами.

Тому, приступаючи до інтерпретації культурної узгодженості своєї організації, уважно придивіться до окремих діаграм, що готується відповідно до рис. 3. Якою мірою форми цих діаграм схожі одна на іншу? Знайдіть відмінності в типах культур, які виглядають переважаючими. Чи немає серед цих окремих діаграм таких, які демонструють акцент на культурах, що протистоять одна одній по діагоналі? Такого роду розходження свідчать про більш серйозні неузгодженості, ніж у відмінностях домінування в приватних профілях суміжних квадрантів. Особливу увагу приділяйте розбіжностям більшим ніж десять пунктів рейтингової оцінки. Їх наявність може вказувати на неуважність, на відсутність у респондентів чіткого уявлення культури або на те, що складність зовнішнього оточення об'єктивно вимагає неоднозначності культурних характеристик в різних елементах організації.

#### ***4.7. Порівняння з усередненими значеннями організаційних культур, що відповідають організаціям США.***

Кім С. Камерон та Роберт Е. Куїнн, проводячи власне дослідження, опитали понад сорок тисяч менеджерів, які представляли понад тисячу організацій. В якості одного зі стандартів порівняння культур можна використовувати зіставлення культури своєї організації з певною «усередненою» культурою. На рис. 5 представлено діаграму профілю усередненої організаційної культури, побудовану ними. Як бачимо, найбільше значення з чотирьох типів організаційних культур, має ринкова культура. Вона має помірну силу і орієнтує працівників на досягнення та отримання ринкових переваг.





Рис. 5 Діаграма усередненої культури понад 1000 організацій

Для полегшення аналізу профілю, надамо коротку характеристику культурних типів на рисунку 5.2.

---

### **Кланова культура**

*Дуже дружнє місце роботи, де у людей маса спільного. Організації схожі на великі родини. Лідери або керівники організації сприймаються як вихователі і, можливо, навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості та традиції. Висока відданість організації. Вона робить акцент на довгостроковій вигоді вдосконаленні особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу і моральному клімату. Успіх визначається в термінах доброго відношення до споживачів і турботи про людей. Організація заохочує бригадну роботу, участь людей у бізнесі і злагоді.*

---

### **Адхократична культура**

*Динамічний підприємницьке і творче місце роботи. Люди готові підставляти власні шії і йти на ризик. Лідери вважаються новаторами і людьми, готовими ризикувати. Єднальною суттю сутністю організації є відданість експериментуванню і новаторства. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому рубежі. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на зростанні і здобутті нових ресурсів. Успіх*

*означає виробництво / надання унікальних і нових продуктів і / або послуг. Важливо бути лідером на ринку продукції або послуг. Організація заохочує особисту ініціативу і свободу.*

---

### ***Ієрархічна культура***

*Дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони - раціонально мислячі координатори і організатори. Критично важлива підтримка плавного ходу діяльності організації. Організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика. Довгострокові піклування організації полягають у забезпеченні стабільності і показниках плавного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності поставок, плавних календарних графіків і низьких витрат. Управління найманими працівниками стурбоване гарантією зайнятості і забезпеченням довгострокової передбачуваності.*

---

### ***Ринкова культура***

*Організація, орієнтована на результати, головною турботою якої є виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані і змагаються між собою. Лідери - жорсткі керівники і суворі конкуренти. Вони непохитні і вимогливі. Організацію пов'язує воєдино акцент на прагненні перемагати. Репутація і успіх є спільною турботою. Фокус перспективної стратегії налаштований на конкурентні дії, рішення поставлених завдань і досягнення вимірних цілей. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки і збільшення ринкової частки. важливо конкурентне ціноутворення і лідерство на ринку. Стиль організації - жорстко проведена лінія на конкурентоспроможність.*

---

На рис. 6 також представлені усереднені профілі, але по кожній статті аналізу за допомогою інструменту оцінки OSAI для тих же організацій. На рис. 7 представлено усереднені профілі по організаціям різних груп індустрії. За основу їх розподілу по індустріальним категоріям був узятий Стандарт кодів індустрій (визначає групи схожих організаційних типів). Ці малюнки просто ілюструють культурні відмінності між несхожими типами організацій.

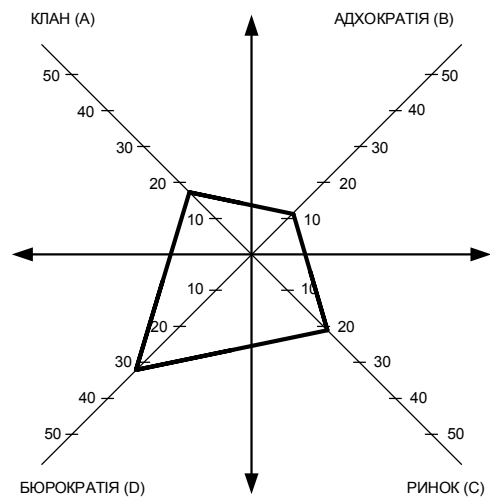
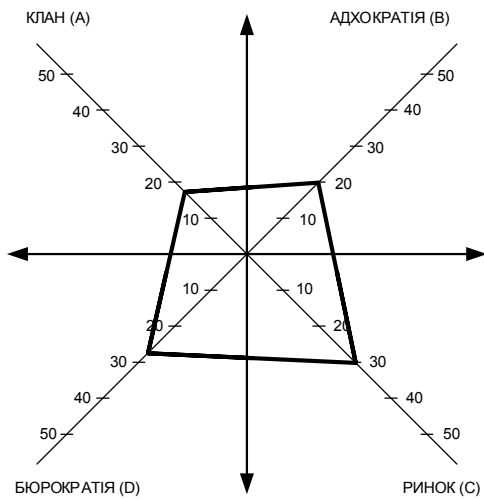
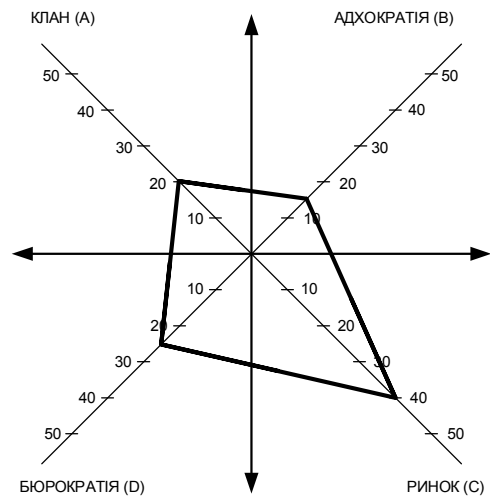
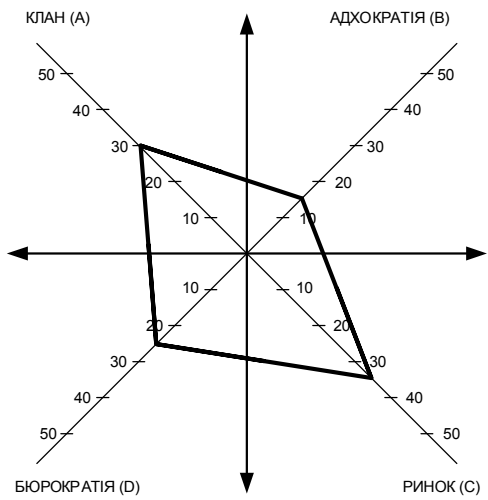
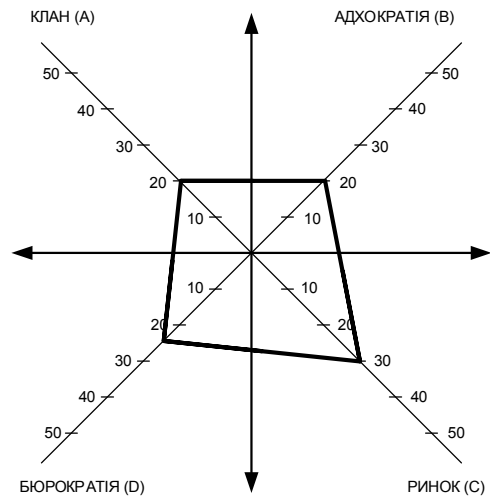
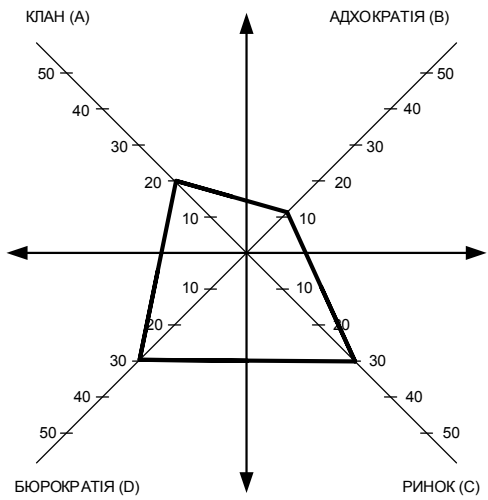
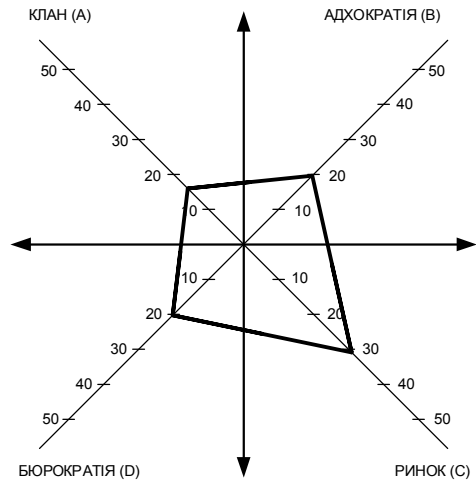
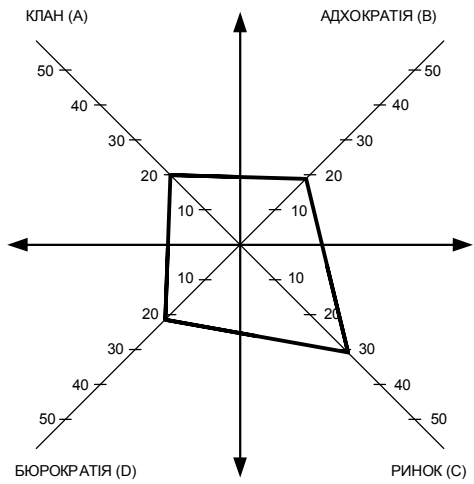
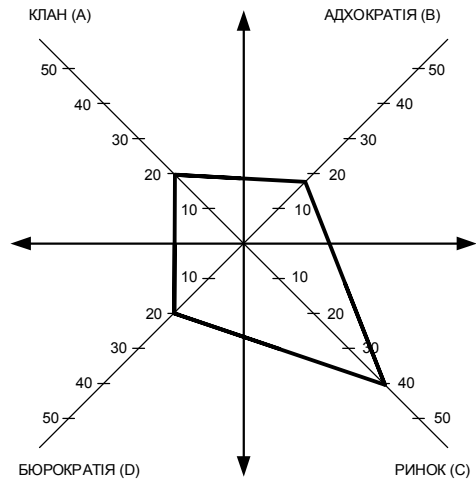
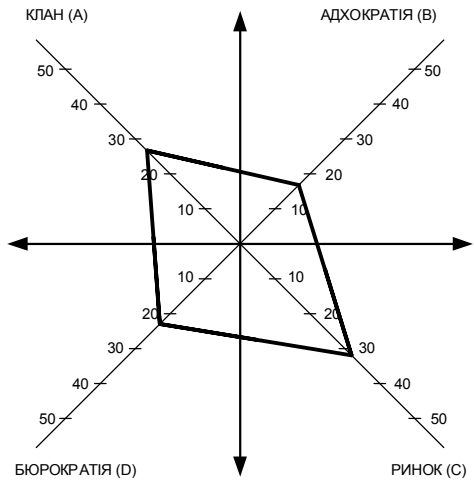


Рис. 6. Усереднені профілі для шести акцентів ОСАІ



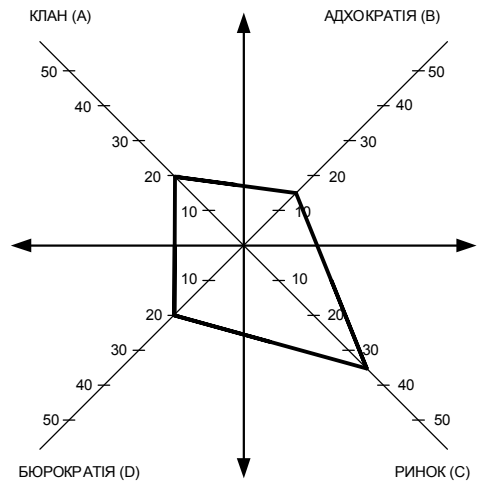
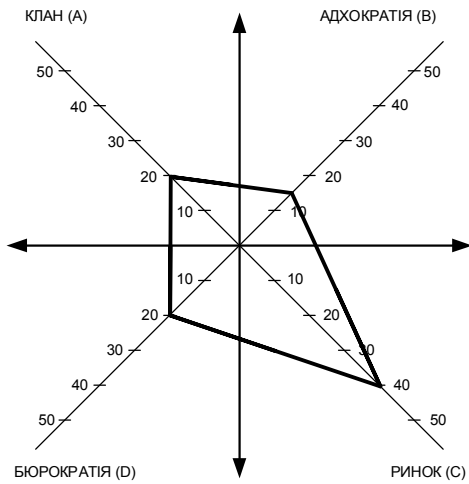
Сільське господарство/  
Лісова промисловість/Риболовство

Не класифіковані



Фінанси/Страховання/Нерухомість

Виробничі підприємства



Гірничодобувна промисловість

Будівництво

Рис 7. Усереднені профілі культури для різних груп індустрії

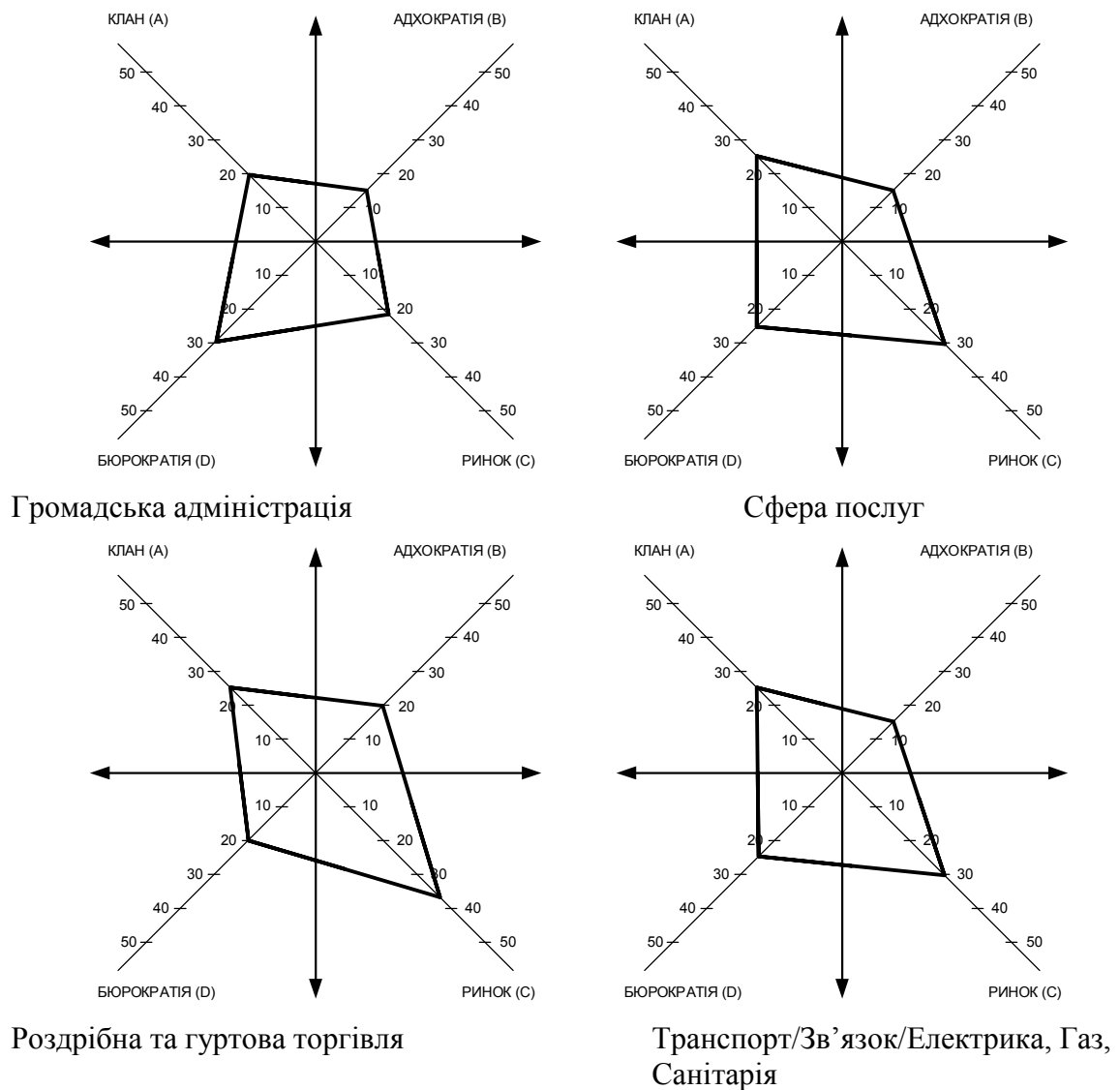


Рис 7. (Продовження)

Представлені на цих малюнках діаграми усередненої організаційної культури не є, звичайно, якимось ідеалом. Вони всього лише демонструють усереднення. Показники діяльності фірм, які розглядалися К. Камероном та Р. Куїнном широко варіюють. Кращі в світі організації представлені у вибірці, яка аналізувалася поряд з тими, що не можуть похвалитися відмінними результатами. Вибірка включала не тільки велике число індустрій, а й заклади громадського та приватного секторів економіки. Значна частина розглянутих організацій – фірми США, але в набір даних, що використовувалися для розрахунку середніх оцінок, включені також західноєвропейські і східноєвропейські фірми, канадські, південно- і центральноамериканські, африканські, австралійські і азіатські організації.

Можливо, вас зацікавить, в якій мірі діаграма культури вашої фірми не узгоджується з діаграмою усередненої організаційної культури індустрії, в якій вона працює. Якщо розбіжність є (або її немає), задайте собі наступні питання: чи адекватна ваша культура мапі вимог зовнішнього оточення, в якому ми працюємо? Які зміни необхідно внести в нашу культуру для її вирівнювання з вимогами зовнішнього середовища? Чи робимо ми акцент на тому, що очікують від нас наші споживачі? У яких сферах ми недостатньо досконалі? У яких областях ми зайшли занадто далеко або робимо акцент не чомусь не обумовленому необхідністю? На якій ділянці ми володіємо певними унікальними перевагами? Де місце нашої стрижневої компетентності? Порівняння профілю власної організації із загальним профілем своєї індустрії і з її середніми профілями по кожному питанню інструменту оцінки ОСАІ може допомогти появі більш усвідомленого погляду на доцільність змін культури, які могли б підвищити ефективність організації. Якщо культурний профіль фірми відрізняється від середнього для вашої індустрії, це може, наприклад, означати, що ваша організація володіє якоюсь унікальною конкурентною перевагою, але і не виключено, що існує і якась невідповідність вимогам навколишнього середовища тієї сфери, в якій вона працює.

#### **4.8. Типові тенденції**

Щоб докладніше роз'яснити сутність культурних профілів представимо кілька тенденцій, які виглядають типовими.

1. Вищі менеджери прагнуть володіти підвищеними клановими оцінками. Вони дають більш високий рейтинг клановій складовій культури організації, ніж менеджери, що знаходяться на більш низьких рівнях її ієрархії.

2. Адхократична складова зазвичай отримує найнижчий рейтинг. Не тільки середня адхократична оцінка дещо нижче за інших, але і в дуже небагатьох окремих фірмах адхократична культура домінує в порівнянні хоча б з одним з трьох інших типів культури. Респонденти, які недовго працюють в організації схильні підвищувати адхократичну складову організаційної культури. Це пов'язано з тим, що вони, на стадії адаптації до нового місця роботи, повинні засвоїти багато нового і вдосконалити свої навички.

3. З плином часу в компаніях з'являється тенденція все більш чітко підкреслювати тяжіння до ієрархічних та ринкових типів культур. Виникає відчуття, що як тільки в профілях їх культур починають переважати ці два нижніх квадранта, стає все важче робити акцент на верхніх двох квадрантах. Це дуже нагадує падіння під впливом гравітації. Нижні квадранти мають тенденцією залишатися домінантними особливо довго. Зміна культури в напрямку кланового і/або адхократичного типів вимагає величезних зусиль і неординарного лідерства.

4. Жінки 40 – 50 років часто ставлять завищені вимоги до кланової культури у «бажаній» організаційній культурі. Це пов'язано з тим, що до цього часу діти вже виросли і не потрують уваги, а онуків ще немає і жінки відчувають незадоволеність відчуття приналежності. Тому вони намагаються задовільнити цю потребу на робочому місці і, як слідство, ставлять завищені вимоги до кланової складової організаційної культури.

5. Культурні профілі найчастіше виглядають парадоксальними. Немає, наприклад, нічого дивного в тому, що їх форма нагадує сигарету. Зовсім не обов'язково, щоб у організації домінувала та чи інша сторона форми профілю або щоб був акцент на верхній або нижній його частинах. Багато організацій високої продуктивності одночасно підкреслюють і кланову, і ринкову культуру або вважають за краще ієрархічну культуру разом з адхократичною. Це в рівній мірі може бути ознакою сили і симптомом слабкості. Наприклад, в результаті деяких досліджень К. Камерона та Р. Куїнна було виявлено, що ефективність установ вищої освіти була найвищою в організаціях, які робили акцент на новаторстві і готовності до змін (адхократія), залишаючись в той же час стабільними і контрольованими (ієрархія). Вони також виявили ефективні організації, які підтримували своїх найманих працівників і дбали про підвищення їх кваліфікації (клан), але разом з тим вимагали від них кінцевих результатів і досягнень (ринок). Іншими словами, в цьому дослідженні ми дійшли висновку, що ефективні організації мають здатність вести себе гнучко і час від часу йти внутрішньо суперечливими шляхами. Вони можуть твердо стимулювати продуктивність праці і досягнення результатів, але ще і

делегувати найманим працівникам повноваження, підтримуючи при цьому життєстверджуючий, проїнятий неформальними відносинами моральний клімат.

Підводячи підсумок цього розділу, можна сказати, що він являє собою коротке пояснення способів, що дозволяють аналізувати профіль культури вашої організації. Ми прагнули допомогти вам зрозуміти силу і потенціал зміни її культури. Досягнення розуміння того, в чому ваша фірма відрізняється від інших подібних організацій і в чому вона на них схожа, наскільки різні елементи вашої фірми відповідають таким же елементам в інших організаціях і яким шляхом могла б піти зміна культури, – все це важливі результати проведення короткого аналізу профілів.

У наступному розділі ми опишемо процедуру систематичної побудови самого процесу зміни культури. Це дозволить вам розробити програму впровадження змін в організаційну культуру вашого підприємства.



## 5. ВИКОРИСТАННЯ РАМКОВОЇ КОНСТРУКЦІЇ ДЛЯ ДІАГНОСТИКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ

---

Використання рамкової конструкції допомагає діагностувати і змінювати на ранній стадії основи організаційної культури, які розвиваються на протязі життєвого циклу самих організацій і під впливом на них навколишнього середовища. Крім того, рамкова конструкція є зручним засобом для встановлення в першому наближенні напрямків зміни цих основ. Кожен профіль організаційної культури відображає її основні елементи, включаючи стиль менеджменту, стратегічні плани, моральний клімат, систему винагород, сутність об'єднуючих принципів, особливості лідерства і базисні цінностей організації. Таким чином, для зміни культури потрібно спочатку їх ідентифікувати, а потім змінити. Завдання ідентифікації та генерування альтернатив виявляються ключовою проблемою, з необхідністю, рішення якої стикаються люди, зацікавлені виробляти зміни в культурі.

Зазвичай в цю роботу залучаються менеджери, близькі до вищої ланки управління фірмою, але в ній можуть брати участь і члени всіх рівнів.

Оскільки культура багатьох організацій неусвідомлювана її носіями, як би дарована згори, то у більшості співробітників настають важкі часи, коли вони намагаються ідентифікувати або описати культуру власної фірми, не кажучи про те, щоб пробувати в поодиночку її усвідомлено змінити. Виникає саме та ситуація, в якій інструмент оцінки ОСАІ може виявитися особливо корисним. Він допомагає розкрити або хоча б поверхово зрозуміти ті аспекти культури, які іншим способом не були ідентифіковані або чітко позначені членами організації.

Нижче йде опис шести початкових кроків на шляху зміни організаційної культури.

### **5.1. Крок 1. Діагноз теперішнього стану та досягнення консенсусу.**

Оберіть в фірмі провідних фахівців в області перспективних уявлень про організаційну культуру в цілому. Переконайтеся в тому, що в роботу залучаються

саме ті люди, які зможуть, займатися реалізацією ініціатив щодо змін і які дійсно необхідні для забезпечення успіху в цьому напрямку. Їм належить індивідуально зробити оцінку за допомогою інструменту ОСАІ. Подбайте про те, щоб, відповідаючи на питання анкети, кожен давав рейтингову оцінку однієї і тієї ж організаційної структури. Тобто внесіть ясність, що виключає можливість оцінки одними особами, скажімо, якогось підрозділу, а іншими – рейтингу в цілому. Важливо виключити двозначність щодо єдності в цілі роботи для всіх респондентів.

Зберіть цих людей разом для вироблення узгодженого погляду на нинішню культуру організації. Не ставте завдання отримання середніх рейтингових оцінок. Замість цього скрупульозно розглядайте погляд на перспективу тих осіб, які можуть представляти собі організацію не такою, як інші. Якщо число людей, залучених до виконання оцінки за допомогою ОСАІ, велике, розділіть їх на підгрупи і добийтеся, щоб кожна підгрупа побудувала спільну узгоджену діаграму культури. Не ігноруйте рейтингові оцінки жодної особи незалежно від того, в якій мірі вони розходяться з оцінками всіх інших учасників. Особливо важливо обговорювати причини, які приводять ту чи іншу особу до його/її рейтингової оцінки культури організації. Обговорення та досягнення консенсусу зазвичай являє собою найбільш плідну частину виконуваної роботи, оскільки в кінцевому підсумку створюється розуміння, відкриваються канали для спілкування, і розширюється можливість оцінити по достоїнству точки зору інших учасників процесу. Оскільки кожна особа робить оцінку за ОСАІ індивідуально, люди мають можливість глибоко продумувати своє бачення культури організації, з готовністю прислухатися до думки інших і давати в результаті максимальну кількість інформації, необхідної для побудови профілю загальної культури.

Після того як кожна підгрупа досягне консенсусу у визначенні профілю нинішньої організаційної культури, їх представників слід зібрати разом і побудувати спільний узгоджений профіль. В чітко спрямованих на досягнення консенсусу обговореннях члени групи повинні задавати один одному наступні питання: що послужило підставою для отримання зроблених вами рейтингових оцінок? Яке організаційну чи управлінську поведінку мають на увазі ваші рейтингові оцінки?

Що ігнорується в нашій організації? Що найбільше цінують члени нашої організації? Яким чином нинішній шлях нашої організації відрізняється від того, за яким вона йшла в минулому? Які події відображають культуру нашої організації? Які символи і характер поведінки сьогодні точно відповідають «малюнку тканини» нашої організаційної культури?

## ***5.2. Крок 2. Діагноз та досягнення консенсусу у розумінні майбутньої культури організації.***

В якості самостійного кроку повторіть процедуру кроку 1, на цей раз зосереджуючи увагу на кращій або бажаній культурі. Проведіть обговорення нинішньої культури окремо від обговорення кращої таким чином, щоб обидва обговорення не вплинули одне на інше. Орієнтуючись на створення кращої культури, обговоріть наступні питання: Що буде потребувати наша організація, щоб з найбільшою ймовірністю успішно діяти в майбутньому? Яким вимогам ми повинні задовольняти в прийдешньому зовнішньому оточенні? Які тенденції ми маємо усвідомити? У яких областях ми найімовірніше будемо на передовому рубежі? У чому наш зовнішній стан недостатньо досконалий? Які вимоги наші споживачі та/або конкуренти пред'являть нам у майбутній організації, щоб домінувати в своїй індустрії?

Не забувайте, що в ці дискусії необхідно залучити кожного. Не слід ігнорувати одну точку зору. Досягніть того, щоб люди проявили максимум раціоналізму і переконливості у відстоюванні свого бачення можливого майбутнього. Не підтримуйте абстрактних міркувань і не дозволяйте учасникам дискусій «вітати в хмарах». Спрямовуйте обговорення на реальні перспективи, використання доступних перевірки даних. Таким шляхом буде легше узгодити думки і визначити кращу культуру, до якої організації належить, рухатися. Знову-таки строго стежте за тим, щоб не допустити «короткого замикання» в процесі формування консенсусу. Не допускайте, наприклад, простого усереднення кількісних оцінок. Дискусії ж найкраще проводити з питань, що становлять найбільшу цінність з точки зору процесу в цілому.

### **5.3. Крок 3. Осмислення результатів.**

Викресливши профілі нинішньої і кращої культури на діаграмі чітко зясуйте їх відмінності. Відсутність істотних відмінностей не означає, що немає необхідності в серйозних змінах. Невеликі зсуви можуть бути не менш важливими, ніж істотні перетворюючі процедури. Більш того, малі зміни в конкретному типі культури можуть виявитися так само важко здійсненими, як і великі.

Наприклад, незначне посилення акценту на адхократичному квадраті може вимагати такої ж великої енергії і додавання таких же зусиль, як і в разі значних змін. Величина невідповідності між профілями нинішньої і кращою культури, що визначається графічно, дає чітке уявлення, на яких питаннях слід зосередити увагу.

Найбільш важлива складова цього кроку полягає в пошуку фахівців, здатних заповнити форму, представлену на рис. 8. Кожен з них вирішує, що передбачає і що ні передбачає посилення або ослаблення певного типу культури, пам'ятаючи про те, що спроба зміститися до якогось конкретного типу не має на увазі повної відмови або ігнорування інших. Це тільки означає, що ті елементи, які забезпечать успішність в перетвореннях культури, повинні бути посилені. До питань, на які слід отримати відповіді, належать такі: Які атрибути ми бажаємо підкреслити, якщо робимо зміщення до кращого квадранту? Які параметри повинні домінувати в нашій новій культурі? На чому акцент необхідно послабити або від чого слід відмовитися, якщо ми маємо намір вийти з якогось конкретного квадранта? Чи слід зберегти деякі характеристики навіть при виході з конкретного квадранта? Що продовжує залишатися важливим в існуючому культурному типі, незважаючи на те, що ми хочемо посилювати інший тип культури? Які найбільш важливі компроміси? Яким чином ми зможемо розпізнати нову культуру?

Далі група повинна досягти консенсусу з ключових питань, перерахованих в кожному розділі форми, представленій на рис. 8. Тобто чітко визначити стрижневі положення і принципи, що описують, які зміни передбачаються, а які ні в результаті перестановки акцентів в конкретних типах культури. Необхідно навчитися пояснювати цю таблицю, щоб допомогти іншим зрозуміти, як саме буде змінена

культура. Іншими словами, мета цього кроку в широкому сенсі полягає в створенні якогось узгодженого бачення того, яким буде бажане майбутнє, якими будуть найбільш важливі елементи організації, що буде, а що не буде змінено і що цінне в нинішній організаційній культурі слід зберегти.

<p><b>Кланова культура</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Підвищити      <input type="checkbox"/> Знизити  <input type="checkbox"/> Залишити як було</p> <p><i>Передбачає...</i></p> <p><i>Не передбачає ...</i></p>	<p><b>Адхократична культура</b></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Підвищити      <input type="checkbox"/> Знизити  <input type="checkbox"/> Залишити як було</p> <p><i>Передбачає ...</i></p> <p><i>Не передбачає ...</i></p>
<p><b>Ієрархічна культура</b></p> <p><input type="checkbox"/> Підвищити      <input checked="" type="checkbox"/> Знизити  <input type="checkbox"/> Залишити як було</p> <p><i>Передбачає ...</i></p> <p><i>Не передбачає ...</i></p>	<p><b>Ринкова культура</b></p> <p><input type="checkbox"/> Підвищити      <input checked="" type="checkbox"/> Знизити  <input type="checkbox"/> Залишити як було</p> <p><i>Передбачає ...</i></p> <p><i>Не передбачає ...</i></p>

Рис. 8. Що передбачає і що ні передбачає зміна культури

Ален Уїлкінс визначив як побічний результат такої оціночної діяльності явище, яке спостерігається у будь-яких ситуаціях, так чи інакше може призвести до організаційних змін, і назвав його формуванням корпоративного характеру.

Цей термін можна розуміти як осередок стрижневих аспектів компетентності, єдиної, в своєму роді місії і особливого роду організаційної ідентичності, що сформувалися з часом. Корпоративний характер подібний до сімейних традицій або національної самосвідомості. Як би організації не прагнули щось змінити, вони не бажають відмовлятися від тих особливостей, які надають їм якийсь унікальний імідж. Чітке визначення того, що зміни передбачають і не припускають, допоможе

зайвий раз нагадати конкретним особам, що не слід відмовлятися від тих чи інших стрижневих аспектів компетентності організації. Незважаючи на витрати, члени команди захочуть зберегти деякі елементи характеру своєї організації, навіть якщо ті належать квадранту, акцент на якому виявляється слабше, ніж на будь-якому іншому квадраті.

#### **5.4. Крок 4. Історії-ілюстрації.**

Найбільш наочним способом висвітлюють і показують організаційну культуру різного роду історії. Тобто ключові цінності, бажана орієнтація і принципи поведінки, що характеризують нову організаційну культуру, зазвичай більш чітко доводяться до відома слухачів за допомогою розповідей про поведінку співробітників, що володіють цими якостями, ніж будь-який інший спосіб. Наприклад, при розмові з будь-яким представником компанії Federal Express рідко не почуєш історію про найманого працівника, який орендував вертоліт і вирушив на ньому в снігову бурю на вершину гори, щоб закріпити трансформатор, через який вийшла з ладу система телефонного зв'язку. Ця розповідь прекрасно ілюструє одну з підтримуваних компанією цінностей – своєчасність надання послуг споживачам. Героєм громадської історії авіаційної компанії Southwest Airlines є головний керуючий, який під час відпустки відправився попрацювати на багажному конвеєрі, щоб його підлеглі змогли взяти вихідний день. Цим показується, що споживач для компанії все ж другий після найманих працівників, тому-то їм першим демонструють «позитивну одержимість надати допомогу». Уроки прийнятної поведінки в новій культурі, які службовці беруть із неодноразово почутих історій, швидко і однозначно відображають в їхній свідомості бажані цінності, атрибути поведінки і моральні принципи. Таким чином, на цьому етапі члени команди повинні вибрати два-три випадки або події, які наочно демонструють ті цінності, які вони хотіли б перенести в майбутню організаційну культуру. У співробітників вони повинні асоціюватися з самою організацією так, щоб приналежність до неї органічно поєднувалася з прийняттям ілюстрованих цінностей. Розповідайте подібні історії в процесі групових дискусій, переконуючи їх учасників погодитися, що вони

досить дієві для пропаганди бажаних цінностей і культури в цілому. Форма подачі матеріалу повинна бути такою, щоб у пам'яті закріпився моральний аспект оповідань. Тоді вони будуть виконувати функцію вражаючого уявлення майбутнього, в картині якого правильно розставлені всі акценти, і стануть набагато більш могутнім засобом доведення принципів нової культури до створення інших людей, ніж будь-яку кількість її діаграмних зображень, переліків стратегічних складових або запальних промов головного керуючого.

### **5.5. Крок 5. Стратегічні дії.**

Після того, як всі однозначно зрозуміли, що передбачає і що не передбачає зміна культури організації, і було визначено, які саме цінності повинні бути закріплені, слід зробити п'ятий крок, орієнтований на вибір особливих дій, необхідних для прискорення змін. Форма, представлена на рис. 9, повинна бути заповнена таким чином, щоб ключових дій, що відносяться до кожного квадрату, виявилось порівняно небагато. У міру досягнення консенсусу команді потрібно встановити, що необхідно привести в рух, що пригальмувати, чому дозволити тривати, щоб почався процес зміни культури. Іншими словами, на цьому кроці потрібно чітко визначити дії і поведінки, які будуть взяті на озброєння як складова частина зміни культури. Формулюючи кроки передбачуваних дій, важливо пам'ятати, що для контролю потрібно задавати собі такі питання: Яким другорядним проблемам дати старт або що, теж другорядне, зупинити? Накопичення яких надлишків і заділів необхідно припинити? Від яких дій, що не примножують цінності, слід відмовитися, які відхилення від цінностей, що сповідує організація можна допускати? З чого почати? Що саме слід визнати і привітати для підтримки змін? Якими ресурсами необхідно обзавестися? Яким символічним подіям відкрити «зелену вулицю», щоб вони прозвучали сигналом початку нової культури? Які процеси або системи повинні бути перебудовані? Як можна дохідливо довести до свідомості членів організації нові культурні цінності? Які метафори можна використовувати для відображення нової культури?

<b>Кланова культура</b>	<b>Адхократическая культура</b>
Зробити більш...	Зробити більш ...
Зробити менш...	Зробити менш ...
Продовжувати робити...	Продовжувати робити ...
<b>Иерархическая культура</b>	<b>Рыночная культура</b>
Зробити більш ...	Зробити більш ...
Зробити менш ...	Зробити менш ...
Продовжувати робити ...	Продовжувати робити ...

**Рис.9 Яких заходів потрібно вжити**

Немає сумніву, що вжиті зусилля зі зміни виявляться ефективними тільки в тому випадку, якщо не упущено з уваги кілька важливих принципів організаційних змін. Наведені нижче десять повідомлень не претендують на роль вичерпного переліку таких принципів, але представляють собою набір корисних керівних вказівок, які слід враховувати при визначенні, чому дати старт, що зупинити і що продовжити.

1. *Відзначайте навіть малі прогалини.* Знайдіть щось таке, що легко змінити, змініть і публічно відсвяткуйте перемогу. Потім знайдіть щось інше, що теж змінити неважко, змініть і надайте результат гласності. Малі успішні кроки сприяють виникненню руху в бажаному напрямку. Найчастіше малим зміни просто нічого протиставити.

2. *Створіть суспільну підтримку.* Збирайте коаліцію прихильників змін і наділяє їх повноваженнями. Чітко визначайте думки лідерів. Залучайте їх до змін. Прислухайтеся до їх бачення перспектив і допоможіть їм відчутти розуміння цінності того, що відбувається і своєї участі в процесі.

3. *Побудуйте систему контролю та обліку результатів.* Призначайте тимчасові рамки, в яких повинні бути здійснені зміни, сконструйте систему



контролю та обліку подій, а також розробіть механізми набуття людьми впевненості в тому, що вони діють так, що зміни дійсно відбуваються. Встановлюйте цілі, які сприяють нарощуванню зусиль із завершення розпочатої справи. Всі зміни обов'язково доводьте до кінця.

4. *Надавайте інформацію.* Як можна більш регулярно і широко діліться інформацією. Без неї люди користуються чутками. Зменшуйте їх поширення, виключайте двозначність, відкриваючи додаткові лінії спілкування, за якими спрямовується фактографічна інформація. Організуйте особистий зворотний зв'язок з тими, хто залучений до реалізації змін, і перш за все, подбайте про те, щоб успіхи святкувалися публічно.

5. *Виміряйте.* Встановіть чіткі критерії, за якими ви будете визначати, чи успішно змінюється культура. Введіть систему збору даних і рамки часу для оцінки результатів. Заслугує на увагу все, що можна виміряти, так що доможіться забезпечення вимірювання хоча б найкритичніших і стрижневих параметрів. Оскільки все виміряти неможливо, встановіть критерії для визначення того, що саме входить в розряд вимірюваних факторів.

6. *Формуйте готовність до змін.* Можна не сумніватися, що опір зміні культури виникне обов'язково. Причина криється в тому, що зміні підлягають базисні цінності і саме життя організації, які стали для людей звичними. Процес створення готовності до змін можна прискорити, якщо чітко висвітлювати переваги майбутнього стану фірми, наочно малювати недоліки відмови від змін, демонструвати невідповідності нинішніх показників діяльності майбутнім вимогам, забезпечувати необхідні для реалізації змін ресурси і винагороджувати поведінку, яка сприяє змінам в бажаному напрямку.

7. *Пояснюйте, чому.* Коли люди знають, чому зміни необхідні, їх опір істотно слабшає. Крім того, слід використовувати закономірність, відому з досліджень в області людського спілкування: людям властиво пояснювати «чому» тим співрозмовникам, про кого вони прагнуть подбати або до кого відносяться з глибокої повагою. При спілкуванні з тими, про кого дбають менше або кого менше

поважають, зазвичай повідомляють тільки «що саме», не пояснюючи «чому», ви піклуєтеся і демонструєте повагу до тих, кого залучаєте в процес зміни культури.

8. *Організуйте панахиду.* Іноді для здійснення змін необхідно розкритикувати або спалювати минуле. Тут з'являється проблема, суть якої полягає в тому, що в більшості ситуацій кожен з нас є частинкою цього минулого, тоді як ми маємо стати частиною майбутнього. Тому нерідко у нас створюється відчуття, що критиці піддаємося ми самі, що паплюжаться наші колишні зусилля. Ось тоді замість огульної критики можна організувати панахиди по минулому. Похоронна церемонія – це урочиста данину колишньому, визнання його ґрунтом для переходу в майбутнє, яке стане іншим. У минулому не було нічого поганого. Воно просто не схоже на майбутнє.

9. *Реалізуйте не тільки речові, а й символічні зміни.* Більшість важливих складових зміни культури супроводжується зміною символів. Прагніть чітко визначати символи, які позначають нову культуру. Символи допомагають людям розглядати те, що стоїть за ними, і сприяють формуванню нової ментальності, що відбувається паралельно зі зміною організаційної системи. Прапори згуртовують люди.

10. *Налаштуйте фокус уваги на процеси.* Щоб зміна тривала, вона повинна відображатися в стрижневих процесах організації. Для демонстрації паростків нової культури, скоріш за все, потрібно змінити процес визначення оцінки досягнень і винагороди людям. Можна вимагати перебудову таких стрижневих процесів бізнесу, як проектування, технічна підготовка виробництва, виготовлення, постачання і обслуговування продукції. Слід пам'ятати, що тільки перепланування організаційної структури або тільки нова організація взаємозв'язків звітності самі по собі не приведуть до довгострокового успіху. Повинні зміниться саме процеси бізнесу.

Подбайте про те, щоб перелік планованих дій не виявився настільки довгим, що його було б неможливо втілити в життя. Після того як кожен член команди розробить власний список, чітко визначте, наскільки їх переліки узгоджені один з

одним, потім виділіть, з одного боку, найбільш вагомі з них, а з іншого – здатні надати найбільший вплив на роботу організації в довгостроковій перспективі.

### **5.6. Крок 6. План реалізації.**

Заключний крок полягає в розробці плану реалізації, доповненого таблицями термінів із зазначенням точок проміжної звітності. Саме він і стане початком процесу зміни культури. Однозначно визначте кілька ключових шляхів, за якими відразу ж можна почати робити кроки за програмою змін культури. Дайте цільову установку з основних тем, які виникають в результаті виконання всього того, про що говорилося при описі кроків 4 і 5. Прийміть рішення з чотирьох-п'яти (не більше) дій, на які має бути спрямована енергія і які отримують основну частку уваги. Сформууйте звичайні або цільові команди, кожна з яких здатна з максимальною енергією взятися за розробку однієї з ключових тем або домагатися запланованої мети зміни. Персоналізуйте зміни культури. Чітко визначте принципи поведінки і аспекти компетентності, які необхідно розвинути в собі або вдосконалити кожному члену бригади для відображення нової культури.

Звичайно, зміна культури – справа важка, яка потребує великих тимчасових зусиль. Поступово доведеться звернути увагу майже на всі сторони життя організації, які підтримують її існування і створюють упевненість в її відповідності кращій культурі. Одним із способів, що дозволяють не втратити з поля зору ці аспекти, може стати використання однієї з варіацій моделі **7S**, вперше запропонованої Р.Уотерманом і його колегами. Її суть полягає в тому, що для успіху в справі трансформації культури можуть знадобитися зміни в **структурі** (архітектурі організації), **символах** (образах, які підкріплюють культуру), **системах** (виробничих, системах оцінок, якості і т. д.), **співробітниках** (підборі кадрів і вдосконалення людських ресурсів), **стратегії** (поведінкових проявах бачення організації), **стилі лідерства** (підходах і прикладах, які насаджуються вищими керівниками) і **кваліфікації менеджерів** (в аспектах компетентності осіб, що реалізують проц сс змін). Досягнення відповідності між цими факторами стане важливою складовою успішної зміни культури.

На шостому етапі процесу зміни культури майже напевно доведеться зустріти опір членів вашої фірми і продумати, за допомогою чого його можна подолати. Потрібно виявити осіб, здатних доводити до свідомості людей нові культурні цінності, і вирішити, як це буде робитися, коли і де. У стратегії, що моделює систему відчуття, і її методології основною ідеєю повинно бути те, що провісники змін повинні супроводжувати розмови про нові культурні цінності вражаючими прикладами. Для цього потрібно чітко визначити нововведення, які будуть підкріплювати майбутню культуру. Вони можуть торкнутися системи підбору кадрів, а також виробничої і розподільної системи в частині їх вдосконалення та стимулювання. Необхідно сконструювати механізми, здатні допомогти членам організації відчувати прихильність до нової кращої культури. При цьому може виникнути необхідність відповісти на наступні окремі питання:

- Яким чином можна залучити найманих працівників в роботу по формуванню і провадженню стратегій змін?
- Як домогтися безперервного доведення до свідомості людей нових культурних цінностей?
- Якою саме інформацією необхідно ділитися і з ким?
- Як ми дізнаємося, що добиваємося прогресу в наших зусиллях зі змін?
- Що стане ключовими індикаторами успішних змін?
- Яка саме система змін необхідна?

Трансформації культури не відбудеться, якщо в процес не залучені абсолютно всі члени організації, чи не створено схильність їх до змін і активну підтримку.

## **ЗАКЛЮЧЕННЯ**

Під час впровадження змін у культурі організації, необхідно усвідомити, як важливо гарантувати впевненість в тому, що організація з самого початку ясно розуміє характер своєї нинішньої культури і віддає собі звіт, чому її необхідно замінити. У прагненні змінюватися в кращий бік зазвичай допускається загальна для всіх помилка. Фірми не бажають витратити час на формування загальної точки зору, яку поділяють всі наймані працівники, на те, що вони собою представляють і до чого їм слід прийти. Особливо це типово для тих, хто не в силах домогтися успіху і побоюється краху. Коли вони негайно занурюються в нову програму змін, навіть не ставлячи собі питання про необхідність узгодженого погляду на нинішню культуру, не досягнувши консенсусу в розумінні сенсу змін і того, що вони означають для організації. Тому залишається незрозумілим, які зміни слід проводити, що необхідно припинити і що продовжити. Запропонована стратегія з шести кроків допоможе вам подолати ці загальні перешкоди на шляху змін і дозволить зробити управління зміною культури більш систематизованим.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Cameron K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework / K. S. Cameron, R. E. Quinn. — San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2006. — 242 p.
2. Waterman R. H. Structure is not organization / R. H. Waterman, T. J. Peters, J. R. Phillips // Business Horizons, — 1980. — V 23 — P. 50-63
3. Wilkins A.L. *Developing Corporate Character. Yow to Successfully Change on Organization without Destroying It* / Alan L. Wilkins. — San Francisco: Jossey-Bass, 1989. — 227 p.

МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Кафедра менеджменту та маркетингу

# АНКЕТА

ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ  
ЗА МЕТОДИКОЮ КІМА КАМЕРОНА ТА РОБЕРТА КУІНА

\_\_\_\_\_

(назва підприємства)

\_\_\_\_\_

(галузь)

\_\_\_\_\_

(місце розташування)

скільки років підприємство діє на ринку \_\_\_\_\_

позиція на ринку: лідер, середній гравець, відстаючий (потрібне підкреслити)

кількість працівників \_\_\_\_\_

## Характеристики респондента:

а) **посада:** керівник вищої ланки, керівник середньої ланки, керівник низової ланки, спеціаліст, працівник основного виробництва; працівник обслуговуючого підрозділу; інше (потрібне підкреслити)

б) **стаж роботи в даному колективі:** до 3 років; від 3 до 8 років; від 8 до 13 років; від 13 до 18 років; понад 18 років (потрібне підкреслити)

в) **вік:** до 30 років; від 30 до 40; від 40 до 50; від 50 до 60; понад 60 (потрібне підкреслити)

г) **освіта:** вища, середня спеціальна, середня, не закінчена середня (потрібне підкреслити)

д) **стать:** жіноча, чоловіча (потрібне підкреслити)

Час заповнення анкети: \_\_\_\_\_

число                      місяць                      рік

*Дякуємо за співробітництво!*



## Суть методики дослідження:

**Інструмент оцінки організаційної культури (OCAI) призначений для оцінки шести ключових вимірів організаційної культури.** Виконавши оцінку за допомогою цього інструменту, ви отримаєте картину того, яким чином працює ваша організація і якими цінностями вона характеризується. На запропоновані питання не існує ні правильних, ні неправильних відповідей, точно так само, як немає правильної або неправильної культури. Кожна організація, найімовірніше, дасть характерний тільки для неї набір відповідей. Тому, щоб ваш діагноз організаційної культури був максимально точним, постарайтеся відповідати на питання *уважно і, по можливості, об'єктивно*.

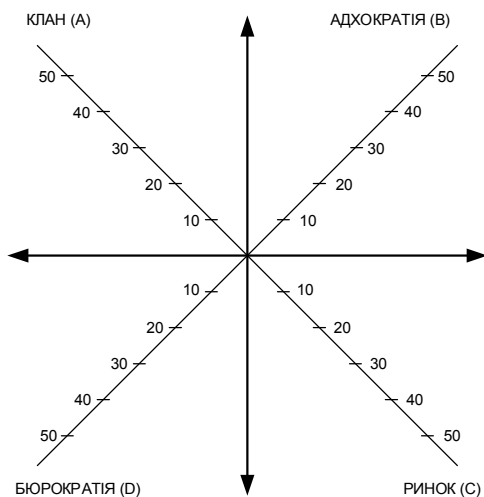
У відповідях на питання вам пропонується дати оцінку вашій організації. Щоб конкретизувати свою оцінку, ви напевно побажаєте визначити її межі. Це можуть бути підрозділ, в якому ви працюєте або яким керуєте; стратегічна одиниця бізнесу, до якої ви належите, або організаційна одиниця, чим членом ви є. Якщо ваша організація занадто велика і складна, мало сенсу в спробі описати культуру всієї організації.

Кожен з шести питань, інструменту OCAI, передбачає чотири альтернативи відповідей. Розподіліть бали 100-бальної оцінки між цими чотирма альтернативами в тому вагомому співвідношенні, яке найбільшою мірою відповідає вашій організації. Найбільшу кількість балів давайте тій альтернативі, яка більше за інші нагадує вашу організацію. Наприклад, якщо при відповіді на перше питання ви вважаєте, що альтернатива А дуже нагадує вашу організацію, альтернативи В і С, чимось для неї однаково характерні, тоді як альтернатива D навряд чи взагалі властива вашій організації, то дайте 55 балів альтернативі А, по 20 балів альтернативам В і С, і тільки 5 балів альтернативі D. *Обов'язково переконайтеся в тому, що при відповіді на кожне питання сума поставлених вами балів дорівнює 100.*

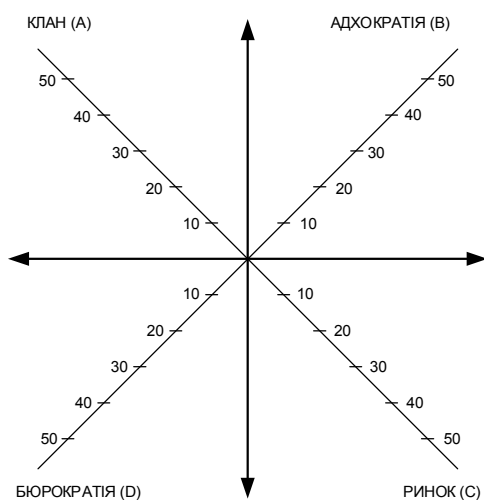
Зверніть увагу, що в інструменті оцінки є дві колонки для відповідей: «зараз» і «бажано». У колонці «зараз» ви оцінюєте свою організацію такою, яка вона в поточний час. В колонці «бажано» – займаєтеся рейтинговою оцінкою того, чим по вашому розумінню, та ж організація повинна стати за п'ять років, щоб опинитися на вершині успіху.

<b>1. Найважливіші характеристики</b>		<b>Зараз</b>	<b>Бажано</b>
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої сім'ї. Люди мають багато спільного		
B	Організація дуже динамічна та пройнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик		
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети.		
D	Організація жорстко структурована та строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами (наказами, розпорядженнями, посадовими інструкціями та ін.).		
	Всього	100	100
<b>2. Загальний стиль лідерства в організації</b>		<b>Зараз</b>	<b>Бажано</b>
A	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад по, постійного відслідковування виробничого процесу з метою вивчення його динаміки та відповідності організаційним цілям, прагнення допомогти або навчити працівників.		
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику.		
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.		
D	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.		
	Всього	100	100
<b>3. Управління найманими працівниками</b>		<b>Зараз</b>	<b>Бажано</b>
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням командної роботи, однотайності та участі в прийнятті рішень, загально організаційними заходами.		
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності		
C	Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності кожного працівника та заохочення досягнень.		
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.		
	Всього	100	100

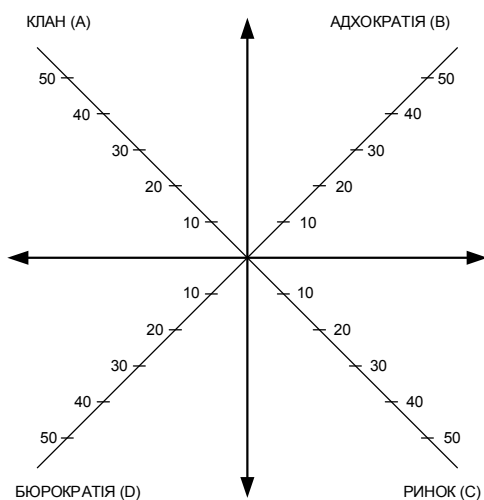
<b>4. Пов'язуюча суть організації</b>		<b>Зараз</b>	<b>Бажано</b>
A	Організацію пов'язують воедино відданість справі та взаємна довіра. Обов'язковість організації знаходиться на високому рівні.		
B	Організацію пов'язують воедино прихильність до новаторства та вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових позиціях.		
C	Організацію пов'язують воедино акцент на досягнення мети та виконання завдання. Загальноприйняті теми – агресивність та перемога.		
D	Організацію пов'язують воедино формальні правила та формальна політика. Важливо підтримувати плавний рух діяльності організації.		
	Всього	100	100
<b>5. Стратегічні цілі</b>		<b>Зараз</b>	<b>Бажано</b>
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість та співучасть.		
B	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового та пошук можливостей.		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільове напруження сил та прагнення до перемоги на ринку.		
D	Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Рентабельність, контроль и плавність всіх операцій понад усе.		
	Всього	100	100
<b>6. Критерії успіху</b>		<b>Зараз</b>	<b>Бажано</b>
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості найманих працівників справою та турботою про людей.		
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер та новатор.		
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку та випередження конкурентів. Ключ до успіху – конкурентне лідерство на ринку.		
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, гладкі плани-графіки та низькі виробничі витрати.		
	Всього	100	100



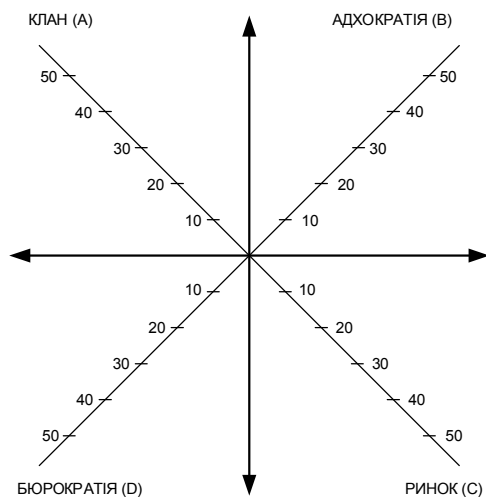
1. Організійні характеристики



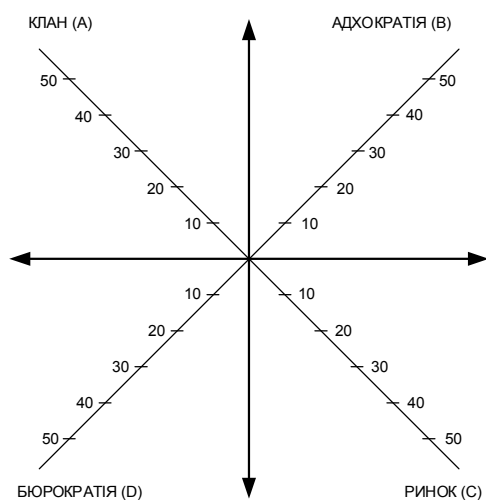
3. Управління персоналом



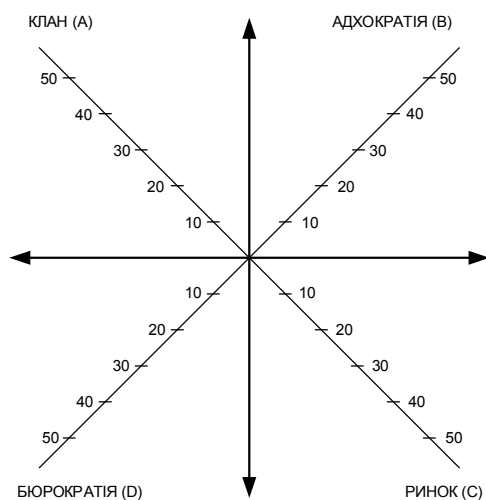
5. Стратегічні акценти



2. Організаційне лідерство



4. Єднальна суть



6. Критерії успіху

Навчальне видання

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

Методичні рекомендації

Укладач: **Каращук** Лариса Миколаївна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 4,1

Тираж 50 прим. Зам. №     

Надруковано у видавничому відділі

Миколаївського національного аграрного університету

54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013 р.

