

Експрес-діагностика корпоративної культури вищих навчальних закладів України

Аналізуються експрес-методи діагностики корпоративної культури вищих навчальних закладів. Описується застосування найбільш поширених методів та, зокрема, методики OCAI, що допомагає побудувати профіль корпоративної культури у координатах конкурентних цінностей ВНЗ.

Ключові слова: корпоративна культура, експрес-метод, кланова культура, ринкова культура, ієрархічна культура, корпоративні цінності.

Діагностика корпоративної культури є цілісною системою теоретичних, емпіричних, методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури в організації. Ці дані сприятимуть отриманню нового знання для вирішення конкретних завдань та подальшого їх практичного використання.

Іноді діагностика корпоративної культури складається на основі компілятивних концепцій, що включають у свої напрямки сукупне вивчення типів управління, соціального самопочуття працівників, ступеню довіри співробітників тощо. Цілісна картина корпоративної культури створюється поетапно, після чого розробляються плани і системи заходів впливу з метою її корекції.

Концепція моніторингу корпоративної культури (тут і далі КК) передбачає, що її дослідження доцільно проводити разом із заходами з розширення символічно-образної і артефактної повноти КК.

Питанням методики діагностики корпоративної культури почали приділяти увагу за недавніх часів, але єдиного та ефективного підходу, який би враховував вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, так і не було розроблено. До вивчення методів моніторингу КК звернулося багато як вітчизняних: О.Б. Бабиць [2], Д.В. Задахайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова [3], А.О. Овчаренко [7], Л.І. Скібіцька [9] Г.Л. Хаєт [6] тощо, так і закордонних авторів: А.Н. Асаул [1], І.А. Кандарія [4], Павлова М.Н. [8], О.Г. Тихомирова [10], К.М. Томсон [11], Е. Шейн [12] та ін.

Залежно від критерію, який береться за основу класифікації, виділяють декілька видів діагностики. За глибиною аналізу проблеми та обсягу охоплення досліджуваного явища можна обрати пробну, описову або аналітичну діагностику. Якщо необхідно дослідити статичну та динаміку явища проводять крапкове або повторне дослідження. За обсягом охоплення: суцільні та вибіркові; за місцем проведення – польові та лабораторні. Є певні проблеми у виборі методу дослідження. Так, під час діагностики елементів корпоративної культури, а саме суб'єктів дослідження (тобто співробітників організації), неможливо опитати всіх співробітників, тому за глибиною охоплення аудиторії найкращим, наприклад, буде вибірковий метод. Найбільш ефективними можна вважати такі методи діагностування – метод спостереження (зовнішній); метод інтроспекції; особистісні опитування; метод анкетування, інтерв'ю, бесіди.

Так, Е. Шейн [12] виділяє декілька ступенів «втручання» в організацію для проведення діагностики корпоративної культури. Якщо брати мінімальний ступінь впливу, то дослідник (найчастіше він не належить до організації) майже не буде втручатися у внутрішнє середовище організації та впливати на неї, тобто беруться дані окремої зовнішньої статистики або проводиться аналіз культурологічних особливостей співробітників організації. На більш високому рівні включення спостерігача до організації можуть використовуватись методи ранжування, анкетного спостереження або особистого інтерв'ю. На максимальному рівні відбувається вже безпосередній вплив дослідника на організацію та втручання у її справи – статистичний контроль якості, метод моделювання та/чи клінічного дослідження.

Загалом, одним із перших, хто проаналізував механізм функціонування корпоративної культури був саме Е. Шейн, який запропонував вивчати культуру організації на трьох рівнях: поверховому (чи символічному), підповерховому і глибинному.

Звісно, що пізнання корпоративної культури починається з першого (поверхового чи символічного) рівня, що включає такі видимі зовнішні культурні артефакти, як технологія і архітектура, використання простору і часу, поведінка, мова, лозунги, тобто все те, що можна відчувати і сприймати чуттєво.

На другому рівні (підповерховому) вивчаються проголошені цілі, стратегії та філософія, цінності і вірування, які поділяються усіма членами організації залежно від того, наскільки ці цінності відображені у символах і мові. Сприйняття цінностей залежить від мотивації людей і, в свою чергу, формує їх мотиваційне ядро. Частіш за все обмежуються саме цим рівнем, оскільки наступний дуже складний, а іноді і недоступний для структурного аналізу.

Третій (глибинний) рівень включає в себе базові передумови, які важко усвідомлюються членами організації і, як правило, не потрапляють у фокус уваги дослідників. Ці приховані передумови спрямовують поведінку людей на несвідомому рівні, допомагаючи їм сприймати атрибути, що характеризують корпоративну культуру. До них відносяться сприйняття, думки, почуття, неусвідомлені переконання.

Теоретичні та емпіричні підходи до вивчення корпоративної культури взаємопов'язані. З одного боку, теоретичні перед послання формують структурний контекст побудови моніторингових емпіричних методик діагностики корпоративної культури, з іншого – отримані дані збагачують і розширюють теоретичні підходи і моделі. У практичному сенсі найбільш доцільними є методи: 1) спостереження – емпіричний метод збирання первинної інформації про організацію, що допомагає зрозуміти ідеологію як систему усвідомлення корпоративних інтересів, філософію організації, місію, стратегічні цілі, міфологію тощо; 2) опитування – метод збирання первинної інформації у формі стандартизованої системи питань, в усній чи письмовій формі; і, здебільшого, використовують два види опитування – інтерв'ю та анкету; 3) тестування допомагає оцінити складні риси особистості/ групи, які не піддаються прямому спостереженню, наприклад: цілісно-мотиваційний образ вищого навчального закладу, потенціал професійної успішності, стиль керівництва та інші аспекти корпоративної культури; 4) моделювання є однією з процедур отримання теоретичного знання, спрямованого на виявлення внутрішніх механізмів корпоративної культури.

На нашу думку, усі методи досліджень корпоративної культури можна поділити на дві групи: клінічні методи і експрес-методи.

У першому випадку вивчення корпоративної культури виглядає більше як детальний опис її атрибутів, внутрішніх цінностей, вірувань, міфів тощо. Подібні методи передбачають глибокий аналіз наявної КК і потребують тривалого часу. У даному випадку дослідником виступає особа, що є членом колективу даної організації чи вона стає на досить тривалий термін частиною усіх процесів, які відбуваються всередині організації. Такі методи властиві тим організаціям, які функціонують у досить стабільному середовищі.

Експрес-методи властиві турбулентному середовищу. Вони дозволяють швидко і валідно оцінити стан корпоративної культури, а також побудувати графіки, на яких відображено наявність певної субкультури організації. Зазвичай такі методи оцінки КК складаються із опитувальників, які містять ряд параметрів, за якими й оцінюється організація.

Проаналізувавши літературу з діагностики корпоративної культури, ми дійшли висновку, що теорія організаційної культури і науково-методичний апарат її аналізу на сьогоднішній день не досить повні. У той же час актуальність діагностики організаційно-культурних явищ зростає. Зараз виокремлюють дві парадигми наукового аналізу організаційно-культурних явищ і процесів. Структурно-функціональна парадигма розглядає культуру організації як систему, а когнітивно-семіотична аналізує поведінкові і символічні аспекти корпоративної культури. У нашому дослідженні ми досліджували корпоративну культуру сучасних вищих навчальних закладів України і як систему, і як поведінкові та символічні аспекти.

Найбільш відомим експрес-методом є OCAI (Organization Culture Assessment Instrument – інструмент оцінки організаційної культури) К. Камерона і Р. Куїна [4].

Методика ОСАІ дозволяє побудувати профіль організаційної культури у координатах конкурентних цінностей: гнучкість і дискретність – стабільність і контроль, зовнішній фокус і диференціація – внутрішній фокус і інтеграція. Ці координати генеруються двома вимірами, виділеними із статистичного аналізу індикаторів ефективності діяльності організації, розбиваючи їх на чотири групи. Один вимір визначає індикатори ефективності, які виділяють гнучкість, дискретність дій, ціннісна значимість яких пов'язана зі стабільністю, порядком, контролем. Організаційний динамізм і організаційна непохитність – антиподи континууму цього виміру. Другий вимір відокремлює індикатори ефективності, пов'язані з внутрішньою орієнтацією, інтеграцією і єдністю, від індикаторів, які асоціюються з зовнішньою орієнтацією, диференціацією, суперництвом. Полярними станами в цьому вимірі є організаційна згуртованість і організаційна незалежність складових частин колективу.

Визначені виміри утворюють чотири квадранти, які відповідають чотирьом наборам індикаторів організаційної ефективності. Кожен з отриманих квадрантів однозначно співвідноситься з тим чи іншим базовим типом організаційної культури: квадрант А – кланова культура, квадрант В – адхократична культура, квадрант С – ринкова культура, квадрант Д – ієрархічна культура (див. Рис. 1).

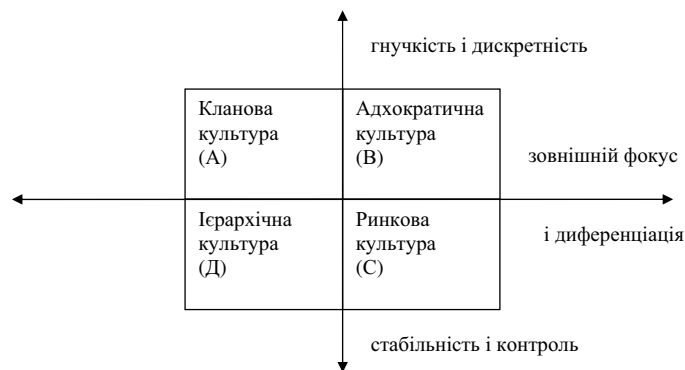


Рис. 1 Рамкова конструкція конкурентних цінностей.

Кланова культура характеризується як місце роботи, яке нагадує велику родину. Лідери організації надають велике значення високій згуртованості колективу. Успіх організації визначається підтримкою здорового внутрішнього клімату і турботи про людей.

Адхократична культура (лат. ad hoc – для приватного випадку) характеризує динамічне, підприємницьке і творче місце роботи. Пріоритетними рисами лідерів організації є вміння передбачити, новаторство, орієнтація на ризик. Базові цінності організації полягають в готовності до потреб часу і зовнішнього середовища, схильності до експериментування і новаторства, постійною діяльністю на передньому рубежі знань.

Ринкова культура характеризується як місце роботи, орієнтоване на результат. Лідери організації є жорсткими керівниками всередині колективу і жорсткими конкурентами у зовнішньому середовищі. Основна мета колективу – прагнення перемагати.

Ієрархічна культура характеризується як формалізоване і структуроване місце роботи. Лідери організації – гарні координатори і організатори. У основі діяльності колективу лежать формальні правила і процедури, які підтримують заданий темп діяльності. Успіх організації пов'язаний із забезпеченням стабільності, рентабельності і передбачення.

За методикою ОСАІ вибудовується схема профілю корпоративної культури. Побудова профілю вищого навчального закладу (у нашому дослідженні – Одеський національний політехнічний університет (тут і далі ОНПУ)) орієнтована на теперішній та бажаний стан корпоративної культури.

За базис ОСАІ використовується шість змістовних вимірів:

- домінуючі характеристики організації, чи визначення того, на що схожа організація в цілому;
- стиль лідерства, який пронизує всю організацію;
- управління працівниками, чи стиль, який характеризує ставлення керівництва до працівників і визначає їх умови праці;
- зв'язувальна сутність організації, чи механізми, які дозволяють організації бути цілісною структурою;
- стратегічні акценти, які визначають, які сфери заслуговують особливої уваги та керують стратегією організації;
- критерії успіху, які показують, як визначається перемога і що саме заслуговує на винагороду.

Сумарні культурологічні вектори, які характеризують теперішній стан КК університету, лежать у полі квадранта ієрархічної культури. Також має місце незначне зміщення сумарного культурологічного вектора до квадранта ринкової корпоративної культури. Здебільшого до цього тяжіють інженерні факультети та інститути, оскільки вони тісно взаємодіють із зовнішнім середовищем.

Для бажаного стану корпоративної культури університету сумарні культурологічні вектори розміщуються поблизу ліній, що розділяють кланову (сімейну) і адхократичну культури.

Розміщення сумарного культурологічного вектора у квадранті ієрархічної культури під час оцінки стану корпоративної культури університету свідчить про зрілість вищого навчального закладу. Зміна корпоративної культури зрілої організації під впливом зовнішнього оточення відповідає переміщенню сумарного культурологічного вектора із квадранту ієрархічної культури до квадранту адхократії через квадрант ринкової культури.

Однак проведений аналіз свідчить, що сумарний культурологічний вектор бажаного стану розміщується між квадрантом адхократичної і кланової культур. Це протиріччя у закономірності переміщення вектора при змінах корпоративної культури зрілих організацій є умовним, оскільки для української вищої школи ринкова культура була і є terra incognita, тому перехід до квадранта адхократії природний лише через квадрант кланової культури. Такий шлях зміни корпоративної культури найбільш доцільний, оскільки історично українські ВНЗ значний час функціонували в зовнішньому середовищі, яке можна назвати патерналістично акцентованим.

Така еволюція корпоративної культури відкриває неоднозначні шляхи трансформації вищого навчального закладу, наприклад, до підприємницького університету, для якого важливішими є квадранти кланової і ринкових культур, чи дослідницького університету, для якого профіль корпоративної культури може виглядати у витягнутому стані по лінії квадрантів адхократичної і ієрархічної культур.

Аналіз діагностики корпоративної культури Одеського національного політехнічного університету показав, що, характеризуючи домінуючий зараз тип корпоративної культури, співробітники ОНПУ відзначають великий ступінь проявів ієрархічності, тобто вона формалізована, структурована, нею керують плани, офіційна політика.

Що стосується бажаного типу корпоративної культури, то більшість схильна до клановості, тобто бажано, щоб ОНПУ був однією сім'єю, колектив став більш згуртованим, також є тяжіння до ринкової культури, що, звісно, продиктовано реаліями сьогодення. І як не дивно, не залишається поза увагою і адхократичний тип культури, зокрема для тих співробітників, що бачать майбутнє ВНЗ як дослідницького університету.

Отже, навчальний заклад уявляється як організація, що побудована на основі чітко прописаних правил і процедур із забезпеченням можливостей для інновацій і експериментів. Необхідний же для ВНЗ профіль має виражений акцент на ринкову культуру або ж на адхократичну через кланову, із помітним зменшенням ієрархічної культури.

Зміни в корпоративній культурі вищих навчальних закладів України необхідні, однак подальша еволюція повинна носити більш усвідомлений характер. Нам видається доцільним цілеспрямоване нарощування адхократичної (певним чином через кланову) і, як не дивно, ієрархічної культур в управлінні й діяльності ВНЗ.

Проте даний процес має суттєві труднощі. Зокрема, для нарощування адхократичної культури перелоною є низький рівень фінансування вищих навчальних закладів. Створення і підтримка сучасного матеріально-технічного оснащення потребують

значних фінансових затрат, які навчальний заклад в межах консолідованого бюджету (бюджетне і позабюджетне фінансування) не може собі дозволити.

Другим джерелом труднощів для нарощування адхократичної культури є система мотивації інтелектуальної праці у вищій школі. Вартість інтелектуальної праці висока і адекватно не відшкодовується чинною тарифною сіткою та системою кваліфікаційних доплат.

Серед основних труднощів для нарощування ієрархічної культури в першу чергу варто відзначити досить заплутаний стан нормативно-правової бази вищої школи, а правова база окремого навчального закладу підчас просто не розвинена. Останнє стосується системи оперативного менеджменту, у основі якого повинен лежати компетентісний підхід. Наслідком такого стану є ускладнене справочинство, неякісна підготовка матеріалів для прийняття оперативних і стратегічних рішень.

Значимість ієрархічної культури для вищих навчальних закладів особливо зростає завдяки приєднанню до єдиного європейського освітнього простору на основі погоджених стандартів якості.

Також діагностувати стан корпоративної культури ВНЗ можна за методикою, розробленою в теорії К. Камерона і Р. Куїна [4]. Дана методика також базується на цінностях, які властиві певним типам культур. За системою цінностей, прийнятою в організації можна діагностувати тип її корпоративної культури.

Цінності вважаються значимими і несуперечливими, якщо їх обрали не менш 75% респондентів. Аналіз результатів підтвердив, що система цінностей співробітників ОНПУ більш близька до кланової культури – 44%. Цінності ієрархічного типу культури властиві 26% респондентів, цінності ринкової і адхократичної культури представлені відповідно 17% і 13%.

Отже, дані дослідження ще раз підтверджують висновок про перевагу у ВНЗ ієрархічної КК, хоча колектив прагне до кланової (чи через клановий до адхократичного) типу культури. У цілому перевагу ієрархічного типу можемо пояснити специфікою ВНЗ, його спрямованістю на підготовку спеціалістів для народного господарства. А державні підприємства нашої країни все ж таки тяжіють до ієрархічного типу корпоративної культури. Тому і у навчальному закладі формується такий тип культури.

На сьогоднішній день багато вищих навчальних закладів України прагнуть розвинути свою культуру за ринковим, підприємницьким типом. В останні роки на теренах нашої держави з'явився термін «підприємницький ВНЗ». Сутність нової моделі вищого навчального закладу професійної освіти полягає в тому, що свобода думки викладача і дослідника доповнюється свободою дій, які дозволяють у межах професійної спільноти використовувати кроки з ефективного застосування своїх знань. Це, в свою чергу, розширює межі підприємницької ініціативи.

Вочевидь, для того, щоб відповідати потребам ринку і споживачів, у вищих навчальних закладах необхідно формувати цінності ринкової корпоративної культури, яка характеризується більшою орієнтацією на зовнішнє середовище. Основними цінностями представників даної культури є результат виконання роботи, досягнення цілі в умовах конкуренції. Сильні сторони ринкової корпоративної культури: здатність досягати ясності цілей і планування діяльності для їх досягнення; продуктивність діяльності. Критеріями ефективності організаційної діяльності є: висока якість послуг, яка і забезпечує перемогу в конкурентній боротьбі і досягненні цілей.

Варто зазначити, що хоча в ОНПУ і виявляється певна тенденція до вибору ринкового типу корпоративної культури (певна частина співробітників бажать змін, введення інновацій у роботу, мати більше можливостей для прояву ініціативи, творчо підходити до роботи та прагнуть підвищувати престиж ВНЗ), все ж таки дана тенденція ще не висока.

Експрес-діагностика стосувалася окремого ВНЗ, проте вона є певним чином типовою для вищих навчальних закладів державної форми власності.

Крім методики OCAI, для пілотного дослідження стану корпоративної культури ВНЗ варто використовувати опитування, що включатимуть визначення таких основних показників: єдність та самоідентифікація, самореалізація та соціальне задоволення, імідж ВНЗ та корпоративний інтерес.

Дані анкети слід розробляти індивідуально для кожного навчального закладу з урахуванням стилю керівництва, кадрового забезпечення, іміджу ВНЗ на освітньому ринку, специфіки діяльності, потреб регіону, країни тощо.

Таким чином, експрес-діагностика та пілотні опитування дають змогу проаналізувати стан корпоративної культури у ВНЗ України та виявити шляхи її удосконалення. Застосовані методи опитування варто повторювати через певні проміжки часу (найоптимальніший термін – кожні п'ять років), беручи до уваги залучення значної кількості студентів. Саме ця категорія респондентів змінюється кожні чотири, частіше п'ять років та, окрім цього, майбутні випускники, спеціалісти нестимуть елементи засвоєної корпоративної культури на підприємства та в організації, де будуть працевлаштовуватися. Така «міграція» стосується і співробітників, проте на даний час у вищій школі України немає гострої проблеми швидкої плинності кадрів, тому привнесені ззовні корпоративні елементи суттєво не впливають на стан вже наявної корпоративної культури.

Список використаних джерел

1. Асаул А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления [Текст]/ А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. – СПб.: «Гуманистика», 2006. – 216с: ил.
2. Бабич О. Б. Результативність функціонування суб'єктів державного управління та місцевого самоврядування на основі впровадження корпоративної культури: дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02[Рукопис]/О.Б. Бабич. – Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. – Х., 2005. – 22с.
3. Задихайло Д.В. Корпоративне управління: Навч. посібник [Текст]/ Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. – Х.: Еспада, 2003. – 688с.
4. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст]/ К. Камерон, Р. Куинн; Пер. с англ. [Под ред. Андреевой И.В.]. – СПб.: Питер, 2001. – 320с.
5. Кандария И.А. Формирование корпоративной культуры в организации [Электронный ресурс]/ И.А. Кандария. – Способ доступа: <http://www.irinam.com/index.php?newsid=194>
6. Корпоративна культура: Навчальний посібник [Текст]/Під заг. ред. Г.Л. Хаста. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403с.
7. Овчаренко А.О. Методика та процес діагностики корпоративної культури в умовах інтернаціоналізації бізнесу [Електронний ресурс]/ А.О. Овчаренко. – Спосіб доступу: <http://www.confcontact.com/2007nov/ovcharenko.htm>
8. Павлова М.Н. Методы диагностики, формирования и развития организационной культуры: Автореф. дис. канд. соц. наук [Текст]/М.Н. Павлова. – М., 1995. – 16с.
9. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навч. посібник [Текст]/Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416с.
10. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]/ О.Г. Тихомирова. – СПб.: ИТМО, 2008. – 148с.
11. Томсон К.М. Рецепты корпоративной культуры: Как изменить привычное поведение [Текст]/К.М. Томсон; пер. с англ. А.С. Карпенка. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2005. – 272с.
12. Шейн Э. Организационная культура и лидерство/ Пер. с англ. [Текст]/Э. Шейн. Под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336с.

Кубко В.П. Експрес-діагностика корпоративної культури вищих учбових заведень України

Анализируются экспресс-методы диагностики корпоративной культуры высших учебных заведений. Описывается применение наиболее распространенных методов и, в частности, методики OCAI, позволяющей построить профиль корпоративной культуры в координатах конкурирующих ценностей вуза.

Ключевые слова: корпоративная культура, экспресс-метод, клановая культура, рыночная культура, иерархическая культура, корпоративные ценности.

Kybko, V.P. Express-diagnostic of the corporate culture of the Ukrainian universities
Express-diagnostic methods of corporate culture of universities are analyzed. The use of the most common methods are described, particularly, the OCAI method, that lets build a profile of the corporate culture in the coordinates of the competing values of the university.

Key words: corporate culture, rapid method, the clan culture, market culture, hierarchical culture, corporate values.