

Роман ГРИЦИШИН

здобувач освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Світлана КРАМАРЧУК

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Упродовж останніх років спостерігається трансформація співвідношення чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємств, зокрема, зростає питома вага нематеріальних активів у структурі цих факторів. Одним із ключових елементів даної категорії виступає корпоративна культура, яка, будучи складовою інтелектуального капіталу, забезпечує створення сталих конкурентних переваг. Її відмінною рисою є невичерпний характер, що вирізняє її серед інших ресурсів підприємства.

У зв'язку з цим, ефективне й цілеспрямоване управління процесом формування та розвитку корпоративної культури, а також вибір належних методів оцінки її результативності, набувають статусу пріоритетних завдань сучасної системи управління. Необхідність комплексного підходу до управління корпоративною культурою обумовлена потребою у ретельній діагностиці її підсистем та складових елементів, що, у свою чергу, слугує основою для результативного планування та реалізації управлінських рішень у цьому напрямі.

Оцінка корпоративної культури є складним багатофакторним процесом, який передбачає використання як якісних, так і кількісних методів аналізу. Основна мета такої оцінки полягає у виявленні реального стану культурного середовища в організації, визначенні рівня відповідності чинної культури стратегічним цілям підприємства, а також у виявленні зон, що потребують коригування або розвитку [1].

Серед основних методів оцінки корпоративної культури у спеціальній літературі [2; 4] виокремлюють:

- анкетування та опитування персоналу. Це один із найбільш поширених методів збору інформації щодо сприйняття працівниками цінностей, норм, комунікаційних практик, стилю керівництва тощо. Ефективність цього методу залежить від якості сформульованих запитань та рівня довіри співробітників до процесу оцінки;

- інтерв'ю (індивідуальні та групові). Цей метод дає змогу глибше зрозуміти особисте ставлення співробітників до корпоративного середовища, виявити неформальні практики та приховані проблеми, які не завжди відображаються в результатах анкетування;

- SWOT-аналіз корпоративної культури, який дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони культури організації, а також виявити потенційні можливості та загрози, що можуть виникати внаслідок культурних особливостей;

- методOCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Цей метод розроблений К. Камероном і Р. Куїнном як метод організаційної проекції. Він базується на моделі конкурентних цінностей і дозволяє класифікувати культуру за чотирма типами: клановою, адхократичною, ієрархічною та ринковою [2]. Його застосування дає змогу не лише визначити поточний тип культури, але й сформувати бажаний культурний профіль;

- аналіз корпоративної документації та внутрішніх комунікацій. Вивчення корпоративних кодексів, місій, візій, внутрішніх регламентів, а також стилю офіційної комунікації дозволяє здійснити формалізовану оцінку задекларованих цінностей та порівняти їх із реальною поведінкою в організації;

- методи спостереження та аналізу. Неформальне спостереження за взаємодією працівників, їх реакцією на управлінські рішення, участю у внутрішньоорганізаційних заходах

дає змогу отримати додаткові дані щодо фактичного стану корпоративної культури.

Вибір методів оцінки корпоративної культури має ґрунтуватися на специфіці організації, її розмірах, галузевій належності, рівні формалізації управлінських процесів, а також на стратегічних завданнях, які ставляться перед системою менеджменту [3]. Для великих корпорацій та міжнародних компаній рекомендується використовувати комплексний підхід, що поєднує кількісні (анкетування, OCAI) та якісні (інтерв'ю, аналіз документації) методи. Це забезпечує повноту картини та дозволяє охопити багаторівневу структуру організації. Наприклад, у транснаціональних компаніях з розподіленими командами доцільним є використання OCAI у поєднанні з анкетуванням у різних регіонах.

Для середніх підприємств оптимальним є поєднання анкетування та SWOT-аналізу, які дозволяють отримати агреговану думку персоналу та оцінити вплив культури на бізнес-процеси. Так, виробниче підприємство середнього масштабу може використовувати SWOT-аналіз у рамках внутрішнього аудиту системи управління.

Для малих та молодих організацій (стартапів) ефективними є неформальні методи, зокрема спостереження, інтерв'ю, аналіз комунікацій. У таких структурах культура ще формується, тому важливо фіксувати поведінкові установки та емоційний клімат. Саме тому, у стартап-компанії можна проводити регулярні "культурні ретроспективи", щоб оцінити відповідність командної взаємодії очікуваним цінностям.

А от для організацій у сфері публічного управління чи освіти, з нашої точки зору, доцільно застосовувати аналітичні методи, такі як аналіз нормативних документів, інтерв'ювання ключових осіб, а також вивчення відповідності цінностей фактичній управлінській поведінці. До прикладу, в університеті вартим уваги є поєднання аналізу етичного кодексу та фокус-груп з викладачами й студентами.

У період змін або трансформацій (злиття, реструктуризація, зміна стратегії) важливо застосовувати методи, що дозволяють зіставити поточну культуру з бажаною. У цьому випадку ефективними є ОСАІ, інтерв'ю з ключовими стейкхолдерами, фокус-групи та спеціалізовані культурні аудити. Так, використання ОСАІ та інтерв'ю для виявлення потенційних культурних конфліктів є актуальним при інтеграції компаній після злиття.

Жоден окремий метод не може повністю охопити всі аспекти корпоративної культури. Вибір конкретного методу або їх комбінації залежить від цілей дослідження, масштабів організації, рівня відкритості працівників та наявних ресурсів. Тому рекомендується комбіноване застосування методів, яке дозволяє здійснити комплексну діагностику та підвищити достовірність результатів. Комплексна оцінка корпоративної культури дозволяє не лише зафіксувати поточний стан, але й сформулювати обґрунтовані рекомендації для її подальшої трансформації відповідно до стратегічних орієнтирів компанії. Крім того, оцінювання варто здійснювати регулярно — не лише під час криз чи трансформацій, а й у рамках поточного моніторингу організаційного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Гудзь О.Є., Клюка Ю. С. Якість та ефективність корпоративного управління. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3(33). С. 4-8.

2. Камерон К., Куїнн Р. Діагностика та зміна організаційної культури: засновано на моделі конкурентних цінностей. Київ: Основи, 2020. 312 с.

3. Копитко, М., Михаліцька, Н., Верескля, М. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2021. № 2 (62). С. 92–99.

4. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2014. 293 с.