5. МЕТОДИКА ІНСТРУМЕНТАЛЬНОЇ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

На четвертому етапі формуючого експерименту використовується методика оцінки організаційної культури.

Проблема підвищення ефективності організації, у тому числі університету, ускладнюється тим, що ефективність розуміється персоналом неоднаково, а економічних показників недостатньо для прогнозування життєдіяльності організації у майбутньому. Кожна спроба підвищити організаційну ефективність університетської освіти неодмінно виводить дослідників на потребу проведення міждисциплінарних робіт, поєднуючи рамки економічної науки, соціальної статистики та педагогіки, неминуче веде у сферу етики, права та психології, предметом яких є вивчення культури того чи іншого суспільства. Як зазначає А.Л. Слободський, "трансформація такого масштабу, яка проходить зараз у Росії, – це не трансформація економіки, а трансформація типу культури. Будь-яка така трансформація здійснюється людьми зі складеною системою цінностей, правил і норм поведінки, традицій і звичаїв господарювання, що не можуть бути об'єктом довільного конструювання" [55].

Як зазначає І.В. Андреєва, "головним у культурі організації є те, що вона спроможна зменшити ступінь колективної невизначеності, ввести ясність у те, що очікує людину колективу, забезпечити цілісність за рахунок ключових цінностей та норм, що сприймаються членами колективу як вічні та такі, що передаються із покоління у покоління, створити невідторгненість від колективу і відданість загальній справі та висвітлювати перспективу розвитку організації, що дає заряд енергії для руху вперед" [19, с. 14].

Організаційна культура – це набір цінностей, заповідей та принципів, стрижневі атрибути, що досить довго залишаються незмінними і які характерні для організації та її персоналу.

Організаційний клімат – це характерні рамки відношень, відчуттів, ставлень та сприйняття особистостями, що можуть змінюватися досить швидко та кардинально. Поняття "клімат" базується на індивідуальному сприйнятті, яке може змінюватися разом зі змінами ситуації та виникненням нової інформації. Про культуру мова йде як про неявні, частіше непомітні аспекти життя організації, а клімат визна-

чається через більш очевидні та досяжні для спостереження атрибути. Запропонована К.С. Камерон та Р.Е. Куінн методологія оцінки зорієнтована на визначення того, "який порядок речей" в організації, а не того, як індивіди цей порядок відчувають" [19, с. 204].

Для обґрунтування вибору стратегії розвитку організаційної культури, управління змінами К.С. Камерон та Р.Е. Куінн розробили та провели всебічне випробування інструменту оцінки організаційної культури, що дає загальний профіль культури організації [19, с. 20]. Оцінюється шість вимірювань організаційної культури, що базуються на теоретичній рамковій конструкції. Інструмент оцінки організаційної культури надає можливість встановити як сучасний стан, так і бажаний, найбільш привабливий взірець організаційної культури. Отже, проаналізуємо можливості застосування методології інструментальної оцінки корпоративної культури у розробці методики рейтингової оцінки пріоритетів в управлінні змінами університетської системи освіти для забезпечення четвертого етапу формуючого експерименту.

Інструмент рейтингової оцінки дозволяє кожному із зацікавлених у змінах виокремити альтернативи за 100-бальною шкалою для шести ключових вимірювань організаційної культури [19, с. 53-54]: найважливіші характеристики, загальний стиль лідерства в організації, управління працівниками, зв'язуюча сутність організації, стратегічні цілі та критерії успіху.

Для кожного з шести запитань пропонується чотири (A, B, C, D) альтернативних відповіді, між якими слід поділити бали 100-бальної оцінки у тому валовому співвідношенні, що у найбільшому ступені відповідає вашій організації.

Інструмент рейтингової оцінки оформлений як анкета. Спочатку у стовпчик "Зараз" вносяться бали, за якими ви оцінюєте організацію такою, якою вона є зараз. У стовпчик "Бажано" ви заносите рейтингову оцінку того, чим, за вашим розсудом, організація повинна стати за п'ять років, щоб влаштуватися на верхівці успіху.

Розрахунки рейтингової оцінки проводять як середньоарифметичну для усіх шести відповідей А. Ті ж обрахування повторюють для альтернатив B, C та D. Розрахунки виконують спочатку для стовпчика "Зараз", а потім – для стовпчика "Бажано".

К.С. Камерон та Р.Е. Куінн пропонують рамкову конструкцію конкуруючих цінностей для виявлення підходів до створення проекту організації, визначення етапів життєвого циклу її розвитку, організаційної якості, адекватних теорій ефективності, стилів лідерства, типів управління людськими ресурсами та значення професійного

досвіду менеджменту. Кожний квадрант представляє сукупність базисних припущень, орієнтацій та цінностей, тобто ті елементи, що утворюють організаційну культуру.

Для задоволення потреб промислової революції організації потрібно продуктивно виробляти товари та послуги. М. Вебер запропонував сім характеристик, які з часом визнані класичними атрибутами ієрархії: правила, спеціалізація, система відбору за оцінками, ієрархія, розподілена власність, знеособлювання та облік. Фактично до 1960-х років, в умовах відносної стабільності зовнішнього оточення, ключовими цінностями успіху вважалися чіткі лінії розподілу повноважень по прийняттю рішень, стандартизовані правила та процедури, механізми контролю та обліку. Відповідно до цього організаційна культура характеризується як ієрархічна.

В умовах зростаючої конкуренції з метою досягнення конкурентних переваг головний фокус ринкової культури налаштований на проведення операцій з клієнтами. Стрижневі цілі ринкової культури – це конкурентоспроможність та продуктивність. Характерним для успіху стає зрушення самозадоволеної та самовпевненої ієрархічної культури організації до культури, якій властива налаштованість на споживача, підвищення корпоративної конкурентоспроможності, тобто до ринкової культури. Успіх визначається у термінах ринкової долі та проникнення на ринки.

Наступна форма кланової культури характеризується розподіленими цінностями та цілями, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю та відчуттям організації як "ми". В умовах швидких змін оточуючого середовища, тобто в умовах невизначеності, ефективним засобом координації організаційної діяльності стає впевненість у тому, що всі робітники поділяють одні й ті ж цінності, заповіді та цілі. Успіх у клановій культурі визначається здоровим внутрішнім кліматом та турботою про людей.

Адхократична культура (від латинського вислову ad hoc – при нагоді) визначає тимчасову, спеціалізовану та динамічну форму організації. Головна мета адхократії – прискорювати адаптивність, забезпечувати гнучкість та творчий підхід до справи у ситуаціях, для яких характерним є невизначеність, двозначність та перевантаження інформацією. Підкреслюється необхідність надання послуг на передовому рубежі знання. Успіх визначається виробництвом чи наданням унікальних та оригінальних продуктів чи послуг. **На рис. 5.1** наведені конкуруючі цінності лідерства, ефективності та організаційної теорії [19, с. 81].

Гнучкість та індивідуальність

Тип культури:	Клан	Тип культури:	Адхократія
Тип лідера:	Посібник	Тип лідера:	Новатор
	Вихователь		Підприємець
	Батько		Провидець
Критерій ефективності:	Згуртованість	Критерій ефективності:	Результат на передовому рубежі
	Моральний клімат		Творчість
	Розвиток людських ресурсів		Ріст
Теорія менеджменту:	Участь укріплює відданість справі	Теорія менеджменту:	Новаторство генерує нові ресурси
A Внутрішній контроль та інтеграція D		B Зовнішнє позиціювання та диференціація C	
Тип культури:	Ієрархія	Тип культури:	Ринок
Тип лідера:	Координатор	Тип лідера:	Жорсткий наглядач
	Наставник		Суперник
	Організатор		Виробник
Критерій ефективності:	Рентабельність	Критерій ефективності:	Ринкова доля
	Своєчасність		Досягнення цілі
	М'яке функціонування		Перемога конкурентів
Теорія менеджменту:	Контроль сприяє рентабельності	Теорія менедж-менту:	Конкуренція сприяє продуктивності

Контроль та стабільність

Рис. 5.1. Конкуруючі цінності лідерства, ефективності та організаційної теорії

Спираючись на дослідження декількох тисяч організацій у всьому світі, вчені дійшли висновку: більшість організацій утворює та підтримує якийсь із чотирьох домінантний стиль культури; найбільш ефективний той стиль лідерства, у якому простежується тенденція відповідати культурі організації, що він очолює; найбільш результативні лідери покладаються на рівних собі, вищих та підлеглих, як на самих ефективних робітників, хто вдосконалював свої здібності та професійний досвід, що дозволяло їм досягти успіху в будь-якому квадранті; відповідність один одному різних компонентів організації є вихідною передумовою для досягнення високих показників діяльності; організаційний успіх залежить від ступеня відповідності її культури вимогам конкурентного зовнішнього оточення; ефективність вищих навчальних закладів була найвищою в організаціях, які робили акцент на новаторство та готовність до змін (адхократія), залишаючись у той же час стабільними та контрольованими (ієрархія); ефективні організації підтримують своїх робітників та турбуються про підвищення їх кваліфікації (клан), але поруч з цим вимагали від них кінцевих результатів та досягнень (ринок).

Саме рамкова конструкція конкуруючих цінностей корисна як підґрунтя для покращення організаційної ефективності та для полегшення культурних змін, управління змінами.

Особливо слід відзначити, що глибокі зміни на рівні колективу потребують ще більш глибоких змін на особистому рівні, для чого, по-перше, потрібне відчуття безпеки, потрібне відчуття атмосфери першого успіху і лише після цього неперервна та наполеглива робота по самовдосконаленню на індивідуальному рівні. **У табл. 5.1 наведена анкета для оцінки організаційної культури, а на рис. 5.2** – приклади співставлення теперішньої та бажаної культури однієї з організацій.

Таблиця 5.1

Анкета для оцінки організаційної культури

1. Найважливіші характеристики університету:		**Зараз**	**Бажано**
A	Унікальний за своїми особливостями. Він подібний великій родині. Люди виглядають так, наче мають багато спільного		
B	Дуже динамічний та пронизаний підприємливістю. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик		
C	Орієнтований на результат. Головна турбота – добитися виконання завдання. Люди зорієнтовані на суперництво та досягнення встановленої цілі		

Продовження таблиці

D	Жорстко структурований та жорстко контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами		
Всього		100	100
2. Загальний стиль лідерства в університеті:		Зараз	Бажано
A	Являє собою приклад моніторингу, намагання допомогти чи навчити		
B	Слугує прикладом підприємництва, новаторства та прихильності до ризику		
C	Слугує прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати		
D	Являє собою приклад координації, чіткої організації чи плавного ведення справ у руслі рентабельності		
Всього		100	100
3. Управління працівниками. Стиль менеджменту в університеті характеризується:		Зараз	Бажано
A	Заохоченням командної роботи, одностайності та участі у прийнятті рішень		
B	Заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобуття		
C	Високою вимогливістю, жорстким спрямуванням до конкурентоспроможності та заохоченням досягнень		
D	Гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченістю та стабільністю у відносинах		
Всього		100	100
4. Зв'язуюча сутність університету. Університет зв'язують у ціле:		Зараз	Бажано
A	Відданість справі та взаємодовіра. Обов'язковість університету знаходиться на високому рівні		
B	Прихильність до новаторства та вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах		
C	Акцент на досягнення мети та виконання задачі. Загальноприйняті теми – агресивність та перемога		
D	Формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного руху діяльності університету		
Всього		100	100

Продовження таблиці

5. Стратегічні цілі. Університет акцентує увагу на:		Зараз	Бажано
A	Гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відкритість та співучасть		
B	Здобуття нових ресурсів та рішення нових проблем. Цінується апробація нового та пошук можливостей		
C	Конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільове напруження сил та спрямованість до перемоги на ринку		
D	Незмінності та стабільності. Важливіше за все рентабельність, контроль та плавність усіх операцій		
Всього		100	100
6. Критерії успіху. Університет визначає успіх на базі:		Зараз	Бажано
A	Розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості робітників справою та турботою про людей		
B	Унікальної чи новітньої продукції. Це виробничий лідер та новатор		
C	Перемоги на ринку та випередження конкурентів. Ключ до успіху – конкурентне лідерство на ринку		
D	Рентабельності. Успіх визначають надійне постачання, м'які плани-графіки та низькі виробничі витрати		
Всього		100	100

Дані з анкети переносимо у **табл. 5.2** для обрахування середньоарифметичного значення рейтингу чотирьох варіантів відповідей на шість запитань.

Таблиця 5.2

Обрахування середньоарифметичного значення рейтингу чотирьох варіантів відповідей на шість запитань

Варіант	Зараз							Бажано						
	1	2	3	4	5	6	Σ/6	1	2	3	4	5	6	Σ/6
A														
B														
C														
D														
Разом	100	100	100	100	100	100		100	100	100	100	100	100	

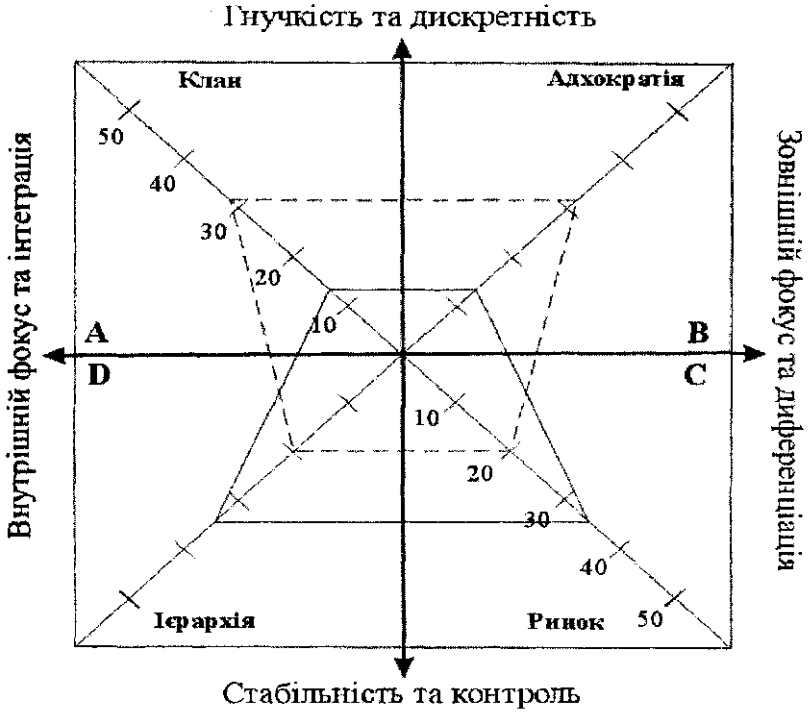

Рис. 5.2. Приклади співставлення організаційної культури "зараз" та "бажаного" (пунктир) стану

Для підвищення управлінської компетентності К.С. Камерон та Р.Е. Куінн пропонують перелік рекомендацій, які виконують роль імпульсу для пошуку найбільш придатних із них, або формулювання нових для управління змінами, неперервним **розвитком** у практиці управлінської діяльності [19, с. 287-289]. Для забезпечення інноваційного розвитку університетської освіти корисним є перелік міркувань по управлінню неперервним розвитком, по підвищенню управлінської компетенції у навиках управління новаціями та стратегічного управління.

Як узагальнюючий підсумок щодо перспективності застосування розглянутої методики інструментальної оцінки організаційної культури наведемо результати дослідження Р.Ф. Заммуто і Д.Е. Краковер культури коледжей. Вчені установили, "що кланові культури

сильно асоціюють із децентралізацією, довірою, відчуттям рівності у середовищі членів організації, високою мораллю та задоволенням поведінкою лідера. Усі ці чинники збігаються зі стрижневими цінностями, що віднесено до кланової культури. Автори роботи встановили, що адхократичні культури дуже асоціюють з дотриманням встановлених норм, схильністю до змін та заздалегідь активною орієнтацією на стратегію та вдосконалення. Усе це у повній мірі узгоджується із цінностями, що приписують адхократичній культурі. Ієрархічна культура надзвичайно асоціює з формалізацією, опором змінам, консервативністю, орієнтацією реактивного відношення до змін та низькою мораллю. Надані результати свідчать про значний ступінь узгодженості цінностей ієрархічної культури із цими організаційними атрибутами. Ринкова культура показала явну асоціацію із директивним лідерством, конфронтацією та конфліктами, винагородою за досягнення та невідхильними керівними вказівками, що у повній мірі сумісно із цінностями ринкової культури" [19, с. 218, 635].

Особливо підкреслимо висновок, який робить К.С. Камерон: "Ефективність установ вищої освіти була найвищою в організаціях, які робили акцент на новаціях та готовності до змін (адхократія), залишаючись в той же час стабільними та контрольованими (ієрархія)... Ми дійшли висновку, що ефективні організації володіють здібністю вести себе гнучко та при нагоді йти внутрішньо суперечними шляхами" [19, с. 120-121].

Наведена інструментальна оцінка, що має форму анкети, надає допомогу, по-перше, в ідентифікації існуючої організаційної культури університетської освіти, а по-друге, досить чітко визначити культуру, до якої колектив університету має намір прийти, щоб відповідати вимогам зовнішнього оточення та запитам майбутніх поколінь.