

Ніна І. Шашкова, Андрій І. Соловійов, Сергій М. Макаренко  
**МОДЕЛЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті змодельовано показники ефективності управління організаційною культурою на основі інтеграції окремих елементів, виявлених у ході проведення кваліметричного соціально-психологічного моніторингу. Виділено головні компоненти організаційної культури підприємства, які можуть бути використані в практиці формування KPI-показників мотивації персоналу підприємства.*

*Ключові слова: ефективність управління; KPI; організаційна культура.*

*Рис. 1. Табл. 1. Літ. 12.*

Нина И. Шашкова, Андрей И. Соловьев, Сергей Н. Макаренко  
**МОДЕЛИРОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ  
КУЛЬТУРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В статье смоделированы показатели эффективности управления организационной культурой на основе интеграции отдельных элементов, обнаруженных в ходе проведения кваліметрического социально-психологического мониторинга. Выделены главные компоненты организационной культуры предприятия, которые могут быть использованы в практике формирования KPI-показателей мотивации персонала предприятия.*

*Ключевые слова: эффективности управления; KPI; организационная культура.*

Nina I. Shashkova<sup>1</sup>, Andrii I. Solovyov<sup>2</sup>, Serhii M. Makarenko<sup>3</sup>  
**MODELLING ENTERPRISE PERFORMANCE INDICATORS  
IN ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT**

*The article is dedicated to modelling of management efficiency indicators of organizational culture based on the integration of separate elements, revealed under qualimetry social and psychological monitoring. Basic components of company's organizational culture, which can be applied into the KPI formation practice of personnel motivation.*

*Keywords: management efficiency; KPI; organizational culture.*

*Peer-reviewed, approved and placed: 15.09.2016.*

**Постановка проблеми.** В умовах переходу української економіки до нових моделей інноваційного управління явище організаційної культури стає однією з найголовніших характеристик ділової активності підприємства. Панування постіндустріальних цінностей в економічному просторі призвело до стрімкого розгортання інноваційно-інформаційного сектору. Відбулися різкі зміни у виробничих і міжособистісних відносинах: виробництво інформації і знань перетворилося на пріоритет у досягненні високих економічних результатів. Сучасний робітник, менеджер, директор має в арсеналі потужний інформаційний ресурс відповідно до потреб його ділового розвитку. Стала очевидною висока інтенсивність використання духовного і морального потенціалу людини, його залучення до нескінченної кількості інформаційних потоків. Незважаючи на захопливі вигукі щодо розбудови інформаційного суспільства, людська природа не змінилася – вона є обмеженою з точки зору спро-

<sup>1</sup> Kherson State University, Ukraine.

<sup>2</sup> Kherson State University, Ukraine.

<sup>3</sup> Kherson State University, Ukraine.

можності фізичної та психічної систем людини досягти інформаційну різноманітність. Вважаємо, що висока насиченість інформаційного середовища може призводити до більш швидшого вигорання енергетичного потенціалу працівників компанії. Висока динаміка розвитку бізнес-процесів, суворі рамки планування (жорсткий тайм-менеджмент), необхідність постійно контролювати зони надходження інформації не надає можливості для самовдосконалення особистості, а звідси і розвитку ефективної організаційної культури. Через високу психічно-емоційну напругу сучасний менеджер скоріше не споживає інформацію, а відчуває до неї інтуїтивний спротив. Лавиноподібний надлишок інформації спричинює гальмування в її сприйнятті, усвідомленні і використанні; багатозадачний режим роботи призводить до байдужості і поверховості уявлень працівників про об'єктивну реальність. Зокрема, помічено, що працівники без «цілі та сенсу життя» стають якорем для компанії. Як наслідок, працівник, який відчуває інформаційне перенасичення, прагне обмежити свій особистий простір, що суперечить необхідності вливання в соціально-духовне поле компанії. Постає питання: за якими критеріями можна вдосконалювати існуючу організаційну культуру? Для цього необхідні методичні розробки, які пов'язують ключові показники ефективності персоналу (key performance indicators – KPI) з організаційною культурою підприємства.

**Аналіз останніх публікацій.** Концептуальні напрацювання з проблем сутності і варіацій організаційної культури можна знайти у працях Л. Бредлея [8], Т. Діла [1], К. Камерона [3], А. Кеннеді [1], Е. Шейна [11], та інших зарубіжних дослідників. Серед запропонованих методик оцінювання: «метод сили і слабкості, вимірювання внутрішнього і зовнішнього фокусування» Д. Арнольда [7], «метод оцінювання культури і типу орієнтації персоналу» Р. Ернеста [9], «метод ідентифікації ключових факторів ефективності через групові елементи» Р. Куїнна і Дж. Робау [10]. Вітчизняними вченими здійснюються розробки відносно багатомірного оцінювання організаційної культури (О. Харчишина) [6], оцінювання організаційної культури на основі фінансово-економічних показників (Г. Захарчин) [2], експертних методів (І. Мажура [4], Н. Кучина [5]). Оцінювання організаційної культури у форматі моделювання KPI за допомогою методів багатомірного статистичного аналізу залишається мало дослідженою проблемою, що потребує відповідних напрацювань.

**Метою дослідження** є моделювання показників ефективності управління організаційною культурою на основі інтеграції окремих елементів, виявлених у ході проведення кваліметричного соціально-психологічного моніторингу.

**Основні результати дослідження.** Організаційна культура підприємства представляє собою багатомірний культурний простір всередині організації. Корпоративна культура як багатофакторний феномен описується різними категоріями. Відомий дослідник проблем організаційної культури Е. Шейн [11, 13] узагальнює ці категорії: «формальна філософія», «правила гри», «клімат», «звички мислення», «ментальні моделі», «поділювані погляди». Л. Бредлі і Р. Паркер розглядають організаційну культуру у внутрішньому і зовнішньому фокусі, як відповідну підготовку кадрів задля досягнення згуртованості і морального стану співробітників і постановку цілей – як запоруку високої

продуктивності [8, 90]. Б. Вайсфіш [12] визначає цей феномен як «колективне програмування умів членів групи, за допомогою яких одна група відрізняється від інших груп». Кожне визначення поняття «організаційна культура» доцільно було б пов'язати з відповідною методикою її оцінювання. На нашу думку, тільки тоді таке визначення можна вважати науковим. Наприклад, вищезазначене тлумачення Б. Вайсфіша про «колективне програмування умів» разом із іншими деструктивними засобами нейрон-лінгвістичного програмування більш схоже на експерименти чаклунів і гіпнотизерів. Критикуючи антинауковий підхід до організаційної психології, варто водночас пропонувати кожному категорію прив'язувати до кваліметричних методів оцінки. Тоді не буде роз'єднувального різноманіття безлічі визначень одного і того ж поняття.

На аналітико-прогностичному етапі проблема оцінювання організаційної культури сучасних підприємств ускладнюється наявністю важко формалізованих параметрів, таких як: дисципліна, відповідальність, комунікації, мораль. Створення сприятливого клімату функціонування колективу підприємства – це справа стратегічної ініціативи поведінки співробітників до досягнення високих показників ефективності. Розвинутий мотиваційний механізм сприяє утворенню самоорганізуючої системи організаційної поведінки. Поняття організаційної культури, на нашу думку, представляє собою інтегральну характеристику ефективної, злагодженої роботи підприємства, яка демонструє досягнутий баланс між цілями компанії та цілями працівників, створені умови аутентифікації (уподібнення) інтересів організації і співробітників. Звідси постає задача обґрунтування відповідних формальних КРІ для оцінки організаційної культури та формування системи управління за цілями (management by objectives). Застосувавши принципи стохастичного факторного аналізу, доцільно було б виокремити ряд основних детермінант, що описують об'єкт дослідження – суб'єктивні показники організаційного клімату, отримані шляхом анкетування.

На підприємстві ПАТ «Херсонський маслозавод» (види діяльності: виробництво молочної продукції, торговельна діяльність, надання послуг у сфері громадського харчування) було проведено стандартизоване опитування (50 респондентів відповідали на 29 запитань). Доцільність застосування факторної моделі була перевірена критерієм адекватності вибірки Кайзера-Мейера-Олкіна (КМО), що засвідчив прийнятність застосування факторного аналізу для аналізу кореляційної матриці (у нормі  $> 0,5$ ) – 0,589. Інтерпретовані результати дослідження подано у табл. 1.

Перша головна компонента отримала назву: «Дисипативна самоорганізація і довіра у розвитку внутрішнього клімату». Вона вносить 24,6% у загальну дисперсію. До цього фактору увійшли показники, що відображали певний ступінь довіри між керівництвом і підлеглими в процесах саморозвитку внутрішнього клімату. Під дисипативністю системи розуміємо здатність внутрішнього середовища підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх «шумів» прискорювати свою самоорганізацію.

Фактор «Демократизація управління та партисипативний менеджмент» (8,38% загальної дисперсії) складається з показників, що відображають сту-

пінь участі персоналу в управлінні компанією. Тобто при отриманні відповідей, близьких до максимальної бальної оцінки, співробітники всіх рівнів організації беруть участь у встановленні цілей компанії, в прийнятті рішень, аналізі та рішенні проблем.

**Таблиця 1. Агрегація показників ефективності управління організаційною культурою на ПАТ «Херсонський маслозавод», авторська розробка**

	Інтерпретація головних компонент (відсоток дисперсії)	Факторні навантаження		Змінні
G1	Дисипативна самоорганізація і довіра у розвитку внутрішнього клімату (24,6%)	0,693	V10	У наших підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади
		0,637	V12	Ми підтримуємо хороші взаємини один з одним
		0,672	V26	У нас практикується делегування повноважень на нижчі ешелони управління
G2	Демократизація управління та партисипативний менеджмент (8,38%)	0,658	V4	Система заробітної плати у нас не викликає нарікань працівників
		0,668	V6	На нашому підприємстві налагоджено систему комунікацій
		0,668	V11	Наші працівники беруть участь в прийнятті рішень
		0,659	V29	Наші працівники відчувають гордість за свою організацію
G3	Відкриті інфокомунікаційні системи та відповідні відносини (8,25%)	0,761	V14	У нас немає перебоїв в отриманні внутрішньофірмової інформації
		0,828	V16	Взаємовідносини працівників з керівництвом гідні високої оцінки
		0,625	V18	У нас заохочується двостороння комунікація
G4	Ергономічний та психологічний комфорт (6,43%)	0,609	V21	Робота для мене цікава
		0,741	V25	Трудове навантаження у нас оптимальне
G5	Інноваційна спроможність колективу (5,89%)	0,707	V23	Конфліктні ситуації у нас допускаються з урахуванням всіх реалій та обставин
		0,663	V28	Наше підприємство постійно націлюється на нововведення

Фактор «Відкриті інфокомунікаційні системи та відповідні відносини» (8,25% загальної дисперсії) охоплює такі елементи, як «налагодженість отримання внутрішньофірмової інформації» (0,761), «ступінь розвитку двосторонньої комунікації» (0,625) і рівень взаємовідносин працівників із керівництвом (0,828).

Фактор «Ергономічний та психологічний комфорт» (6,43% загальної дисперсії) був сформований за рахунок двох змінних, що відображують рівень зацікавленості робітників у роботі та рівень трудового навантаження. Виходячи з високого рівня кореляції між цими показниками, на рівень задо-

воленості роботою значно впливає ергономічний показник комфортних умов праці.

Фактор «Інноваційна спроможність колективу» (5,89% загальної дисперсії) об'єднав параметри конструктивних виробничих конфліктів, що призводять до вирішення проблем, і націленість на впровадження нововведень. Ці показники демонструють готовність працівників сприймати конфліктні ситуації як позитивний процес пошуку найкращих виробничих рішень, а також внутрішню згоду з інноваційною політикою підприємства, що підтверджується даними матриці кореляцій. З метою перевірки єдності групової позиції проведено ієрархічний кластерний аналіз. Застосовано також метод розбиття на 2, 3 та 4 кластери групи спостережень, яка складала 50 осіб (рис. 1). При агломерації показників та групування на 2 кластери отримано дві рівні групи: I кластер – 23 особи, II – 27 осіб; на 3 кластери – I кластер – 1 особа, II – 27 осіб, III – 22 особи; на 4 кластери – I – 1 особа, II – 26 осіб, III – 1 особа, IV – 22 осіб.

Виявилося, якщо розглядати колектив як дві групи, то погляди стосовно організаційної культури підприємства розподіляються більш-менш рівномірно між цими двома групами. Але якщо посилити розбиття на 3 групи, маємо неочікуваний ефект – з'являється 1 особа, яка своєю думкою відрізняється від двох великих груп, які складають у сумі 49 осіб.

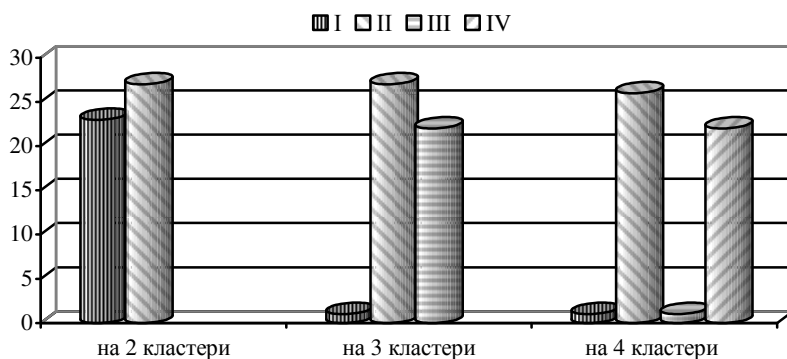


Рис. 1. Ієрархічна кластеризація із заданою кількістю груп, авторська розробка

При розбитті на 4 та більше кластерів виділяються ще 2 кластери: I – 1 особа і III – 1 особа, які протистоять думці 48 осіб. При подальшому розбитті на 5 та більше кластерів малочисельних груп стає ще більше. Але зберігається закономірність, коли 1 людина при всіх розбиттях виявляється в першому кластері. Це означає, якщо колектив підприємства буде прислухатися до думки осіб із неординарним сприйняттям ситуації, то він навколо себе буде формувати мікрогрупу, яка потім може перетворитися на домінуючу. Задача керівника або HR-менеджера полягає в тому, щоб виявити питання, за якими спостерігається неоднозначність та неоднорідність оцінок.

**Висновки.** Виділені головні компоненти організаційної культури підприємства інтерпретують параметри узгодженості цілей компанії з цілями праців-

ників. Згідно з проведеним аналізом, організаційна культура ПАТ «Херсонський молокозавод» складається з виділених головних компонент: «Дисипативна самоорганізація і довіра у розвитку внутрішнього клімату» «Демократизація управління та партисипативний менеджмент», «Відкриті інфокомунікаційні системи та відповідні відносини», «Ергономічний та психологічний комфорт», «Інноваційна спроможність колективу». В умовах розбиття однорідної групи на 2 кластери отримуємо дві рівнозначні за кількістю підгрупи; на 3 кластери – отримуємо один кластер з однієї особи і два рівнозначних, на 4 кластери – дві групи по одній особі і дві рівнозначні. Виділені головні компоненти здатні виступати показниками ефективності управління персоналом, зокрема, в такій важкоформалізованій області, як організаційна культура. Перспективами подальших досліджень є впровадження цих індикаторів розвитку організаційної культури в практику формування КРІ мотивації персоналу підприємства.

1. *Дил Т., Кеннеді А.* Корпоративные клики: определение культур // Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации / Под общ. ред. Д. Биллсберри. – М.: МИМ Линк, 1999. – С. 98–112.
- Dil T., Kennedy A.* Korporativnye kliki: opredelenie kultur // Effektivnyi menedzher: vzgliady i illiustratsii / Pod obshch. red. D. Billsberri. – М.: МИМ Линк, 1999. – С. 98–112.
2. *Захарчин Г.М.* Формування і розвиток організаційної культури машинобудівних підприємств: Автореф. дис... докт. екон. наук. – Львів, 2010. – 45 с.
- Zakharchyn H.M.* Formuvannia i rozvytok orhanizatsiinoi kultury mashynobudivnykh pidpriemstv: Avtoref. dys... dokt. ekon. nauk. – Lviv, 2010. – 45 s.
3. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
- Cameron K., Quinn R.* Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kultury / Per. s angl. pod red. I. V. Andreevoi. – SPb.: Piter, 2001. – 320 s.
4. Корпорації: управління та культура: Монографія / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Е.Н. Коренів, І.В. Мажура. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
- Korporatsii: upravlinnia ta kultura: Monohrafiia / A.E. Voronkova, M.M. Babiak, E.N. Koreniev, I.V. Mazhura.* – Drohobych: Vymir, 2006. – 376 s.
5. *Кучина Н.І.* Оцінка організаційної культури підприємницьких структур видавничо-поліграфічного комплексу // Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку.– 2011.– Вип. 17, Т. 2 // [www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua).
- Kuchyna N.I.* Otsinka orhanizatsiinoi kultury pidpriemnytskykh struktur vydavnycho-polihrafichnoho kompleksu // Ukrainka kultura: mynule, suchasne, shliakhy rozvytku.– 2011.– Vyp. 17, T. 2 // [www.nbu.gov.ua](http://www.nbu.gov.ua).
6. *Харчишина О.В.* Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Автореф. дис... докт. екон. наук. – К., 2012. – 40 с.
- Kharchyshyna O.V.* Formuvannia orhanizatsiinoi kultury v systemi menedzhmentu pidpriemstv kharchovoi promyslovosti: Avtoref. dys... dokt. ekon. nauk. – K., 2012. – 40 s.
7. *Arnold, D.R., Capella, L.M.* (1985). Corporate culture and the marketing concept: a diagnostic instrument for utilities. *Public Utilities Fortnightly*, 116: 32–38.
8. *Bradley, L., Parker, R.* (2006). Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management? *Australian Journal of Public Administration (AJPA)*, 65(1): 89–99.
9. *Ernst, R.C.* (1985). Corporate cultures and effective planning: An introduction to the organization culture grid. *Personnel Administrator*, 30: 49–60.
10. *Quinn, R.E., Rohrbaugh, J.* (1983). A special model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29: 363–377.
11. *Schein, E.* (2004). *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. The Jossey-Bass Business & Management Series. 437 p.
12. *Waisfisz, B.* An organisational cultural perspective // [geert-hofstede.com](http://geert-hofstede.com).