

УДК 331.108

С. О. КОЦАЛАП, А. О. ГРОМОВА

Донбаський державний технічний університет, м. Алчевськ, Луганська область

**ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПРИКЛАДІ КП «ГЕОГРАД»**

*Целью исследования в работе является разработка методических рекомендаций относительно оценки и диагностики организационной культуры предприятия.*

*Предложенная методика диагностики, позволяет оценить основные элементы организационной культуры любого предприятия; выявить проблемную область личных и функциональных взаимосвязей; детализировать проблему и разработать предложения относительно формирования и развития организационной культуры; оценить динамику её изменения.*

*Методу даного дослідження є розробка методичних рекомендацій щодо оцінки та діагностики організаційної культури підприємства.*

*У роботі запропонована методика діагностики, що дозволяє оцінити основні елементи організаційної культури будь-якого підприємства; виявити проблемну область особистих і функціональних взаємозв'язків; деталізувати проблему і розробити пропозиції щодо формування та розвитку організаційної культури; оцінити динаміку її зміни.*

**Актуальність теми**

Всяке підприємство володіє певною організаційною культурою (в подальшому ОК), в тій чи іншій мірі відповідає її місії і цілям, а ступінь цієї відповідності визначає ефективність роботи такого підприємства. Тому необхідно проводити оцінку організаційної культури підприємства, вміти аналізувати фактори, що на неї впливають, здійснювати коригування різних її елементів, визначати шляхи її розвитку, тим самим формуючи сильну ОК.

Об'єктом дослідження виступає організаційна культура та її вплив на ефективність роботи підприємства. Предметом дослідження є процес оцінки та діагностики організаційної культури підприємства. Діагностика проводилася на базі КП «Геоград».

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні комплексної методики діагностики організаційної культури підприємства і визначенні впливу рівня ОК на його ефективність та конкурентоспроможність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Організаційна культура – це специфічні для даної організації цінності, відносини, поведінкові норми. ОК визначає типовий для даної організації підхід до вирішення проблем.

Формування ОК не припиняється протягом всього часу, доки працює підприємство. На різних етапах його життєдіяльності закладаються відповідні елементи культури. Тому можна виділити наступні елементи організаційної культури: елітарна (ОК топ-менеджерів); ентропійна (ОК менеджерів середньої ланки); масова (ОК рядових співробітників).

В роботі розглядається організаційна культура як потужний інструмент управління, який являє собою поєднання цінностей, принципів діяльності, норм поведінки, які супроводжують всі бізнес-процеси, що відбуваються всередині підприємства, а також її взаємодію із зовнішнім середовищем.

Існує два підходи діагностики організаційної культури на підприємстві: якісний та кількісний. Але, на нашу думку, жоден з них не є максимально ефективним.

В результаті їх ретельного розгляду було виявлено, що якісні методи в оцінці ОК грають на сьогоднішній день важливу роль, тому що тільки за допомогою них можна глибоко зрозуміти психологічний настрій персоналу організації і загальну соціальну обстановку. Хоча якісний аналіз багатий деталями, він має як мінімум, дві слабкі сторони: атрибути, визначені на одному етапі дослідження можуть виявитися непотрібними на іншому. І друге: не можна простежити

чіткий зв'язок між атрибутами культури та їх впливом на продуктивну роботу організації.

Досліджуючи роботи таких вчених як Е. Шейн, К. Камерон і Р. Куїнн, можна зробити висновок, що найбільш правильним і вигідним рішенням при виборі методики для оцінки організаційної культури може бути лише поєднання декількох методів діагностики або окремих їх складових в одне ціле. В подальшому така комплексна методика зможе дати максимально об'єктивну оцінку рівня ОК.

### Постановка завдання

В роботі запропоновано впровадити комплексну методику оцінки організаційної культури, що включає в себе поєднання кількісних та якісних методів оцінки. Кількісна сторона дослідження містить в собі:

1) поєднання соціологічних досліджень (проведення тестування та опитування персоналу на підприємстві за допомогою найбільш оптимального набору питань в тест-таблиці);

2) елементи методики Камерона і Куїнна (розподіл балів між окремими твердженнями та встановлення відповідності організаційної культури місії організації; виявлення рівня ОК окремих сфер діяльності організації);

3) використання структурно-параметричної моделі як бази для розрахунку рівня культури різних груп персоналу та визначення загального рівня ОК;

В свою чергу, запропонована методика містить і елементи якісних методів діагностики:

1) елементи глибинного інтерв'ю (наявність в опитувальнику питань про підприємство, її ресурси і труднощі розвитку; рівень мотивації; внутрішні конфлікти);

2) залучення документообігу організації (визначення коефіцієнтів плинності кадрів та стабільності персоналу проводиться на основі інформації, що міститься в відповідних документах).

Дослідження проводилися на КП «Геоград», з використанням тестів, опитувальника, розрахунку коефіцієнтів корпоративної культури та її оцінки.

Для повної характеристики елементів системи було дано їх структурно-параметричний опис, який вперше був запропонований кандидатом економічних наук Санкт-Петербурзького державного інженерно-економічного університету Самайбековою. З.К.

### Основний матеріал

Запропонована модель описана формулами, наведеними у табл. 1 и табл. 2.

Таблиця 1

Формули розрахунку елементів ОК підприємства

Рівень	Елементи корпоративної культури	Формули	Умовні позначення
1	$C_i$ - рівень ОК $i$ -го рядового співробітника	$C_i = \sum_{n=1}^N c_n$	$c_n$ – бальний показник рядового співробітника по $n$ -му питанню; $N$ – кількість питань у тест-таблиці для рядових співробітників
	$C$ - рівень ОК рядових співробітників	$C = (\sum_{i=1}^I C_i) / I$	$I$ – кількість респондентів з числа рядових співробітників
2	$M_q$ - рівень ОК $q$ -го менеджера середньої ланки	$M_q = \sum_{h=1}^H m_h$	$m_h$ – бальний показник менеджера середньої ланки по $h$ -му питанню; $H$ – кількість питань у тест - таблиці для менеджерів середньої ланки
	$M$ – рівень ОК менеджерів середньої ланки	$M = (\sum_{q=1}^Q M_q) / Q$	$Q$ - кількість респондентів з числа менеджерів середньої ланки

Продолжение таблицы 1			
3	T <sub>g</sub> - рівень ОК g-го топ-менеджера	$U$ $T_g = \sum_{u=1} t_{gu}$	t <sub>gu</sub> – бальний показник топ- менеджера з u-му питанню; U – кількість питань у тест - таблиці для топ-менеджерів
	T - рівень ОК топ-менеджерів	$G$ $T = (\sum T_g) / G$ g=1	G – кількість респондентів з числа топ-менеджерів
4	O <sub>кк</sub> - загальний рівень ОК підприємства	$O_{кк} = (C + M + T) / k$	k – кількість рівнів респондентів

Декомпозиція організаційної культури відповідно до ієрархійної структури дозволила описати її у вигляді комплексу підсистем:

- 1) підсистеми ОК рядових співробітників;
- 2) підсистеми ОК менеджерів середньої ланки;
- 3) підсистеми ОК топ-менеджерів;
- 4) підсистеми елементів загальної культури підприємства.

Після обробки результатів тестування розраховуємо в балах рівень організаційної культури за окремими секціями роботи підприємства, а також окремі коефіцієнти-показники рівня культури, що дають можливість:

- а) оцінити рівень ОК підприємства;
- б) визначити зміну ОК підприємства;
- в) визначити повну ефективність функціонування та розвитку ОК підприємства загалом та по окремих секціях.

В табл. 2 представлені основні формули коефіцієнтів, що використовуються для подальшого розрахунку загального рівня організаційної культури.

Таблиця 2

Формули розрахунку коефіцієнтів організаційної культури підприємства

Коефіцієнти ОК	Формули	Умовні позначення
К <sub>т</sub> – коефіцієнт ОК топ-менеджерів	$K_t = (T / B_{max})$	T – рівень ОК топ-менеджерів; B <sub>max</sub> - максимальна кількість можливих балів у тест-таблиці
К <sub>м</sub> – коефіцієнт ОК менеджерів середньої ланки	$K_m = (M / B_{max})$	M – рівень ОК менеджерів середньої ланки; B <sub>max</sub> – максимальна кількість можливих балів у тест-таблиці
К <sub>с</sub> – коефіцієнт ОК рядових співробітників	$K_s = (C / B_{max})$	C – рівень ОК рядових співробітників; B <sub>max</sub> – максимальна кількість можливих балів у тест-таблиці

Для наглядності запропонованої методики розраховуємо рівень корпоративної культури будівельно-проектного підприємства «Геоград» з середньообліковою чисельність персоналу 25 осіб. Перед розрахунком було проведено анкетування персоналу організації на основі опросника вивчення рівня організаційної культури, розробленого провідними російськими психологами, а результати опитування зведено в таблицю. Кожному з працівників відповідних ланок було запропоновано анкету з 29 твердженнями, і необхідно було оцінити кожне з тверджень по 10-бальній шкалі.

На основі результатів опитування розрахована загальна кількість балів по кожному працівнику а також для кожного рівня співробітників. Результати розрахунків наведено у табл. 3.

Таблиця 3

## Результати опитування персоналу

Професійний рівень співробітників	Директор	Менеджери середньої ланки						Рядові співробітники												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
співробітник	Tg	Mq						Ci												
Σ балів кожного співробітника:	249	210	205	192	208	211	204	182	187	184	177	173	174	159	166	163	159	148	165	159
Σ балів співробітників кожного рівня:	249	1230						2196												

Індекс організаційної культури визначається за загальною сумою отриманих балів. Найбільша кількість балів – 290, найменше – 0.

Показники свідчать про наступні рівні організаційної культури: 261–290 – дуже високий, 175–260 – високий, 115–174 – середній, нижче 115 – має тенденцію до деградації.

Таким чином ми бачимо, що:

– рівень організаційної культури директора (топ-менеджера):

$$G=1$$

$$T = \sum tg = 249 \text{ балів – високий рівень;}$$

$$g=1$$

– рівень корпоративної культури менеджерів середньої ланки:

$$Q=6$$

$$M = (\sum Mq) / Q = 1230/6 = 205 \text{ балів – високий рівень;}$$

$$q=1$$

– рівень корпоративної культури рядових співробітників:

$$I=13$$

$$C = (\sum Ci) / I = 2196/13 = 169 \text{ балів – середній рівень.}$$

$$i=1$$

Отже, рядові співробітники мають середній рівень культури, тому потрібно розробити заходи щодо його підвищення.

Розрахуємо середній бал по секціям:

Робота: 134,9 балів;

Комунікації: 140 балів;

Управління: 128,8 балів;

Мотивація і мораль: 107,6 балів.

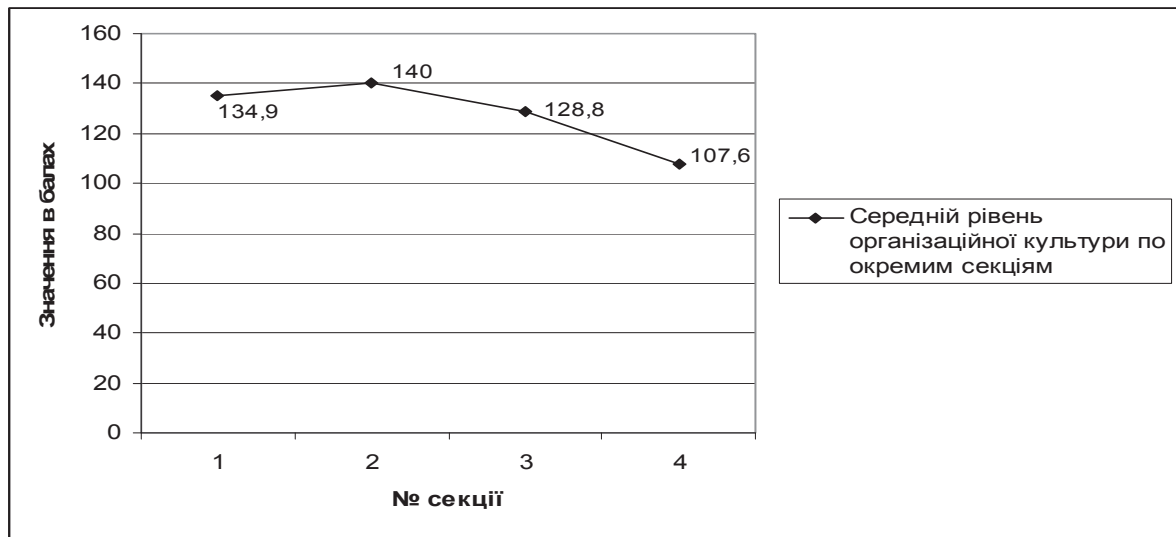


Рис. 1. Середній рівень організаційної культури по окремим секціям

Визначимо загальний рівень організаційної культури:

$$O_{\text{ок}} = (C + M + T) / k = (249 + 205 + 169) / 3 = 207,7 \text{ балів.}$$

Таблиця 4

Розрахунок коефіцієнтів ОК підприємства

Коефіцієнти ОК	Розрахунок за формулою
К <sub>т</sub> – коефіцієнт ОК топ-менеджерів	$K_t = (T / B_{\text{max}}) = 249 / 290 = 0,86$
К <sub>м</sub> – коефіцієнт ОК менеджерів середньої ланки	$K_m = (M / B_{\text{max}}) = 205 / 290 = 0,71$
К <sub>с</sub> – коефіцієнт ОК рядових співробітників	$K_s = (C / B_{\text{max}}) = 169 / 290 = 0,58$

Таким чином, рівень базової моделі (БМ) організаційної культури підприємства:

$$B_M = K_{C1} \cdot K_{m1} \cdot K_{T1} = 0,86 \cdot 0,71 \cdot 0,58 = 0,35.$$

Отже, можна зробити висновок, що загалом підприємство має середній рівень організаційної культури, здебільшого це визначається середнім рівнем культури рядових співробітників. Це свідчить про те, що вони не зовсім задоволені своєю роботою в колективі, тому організаційна культура цього підприємства потребує відповідних мір щодо її вдосконалення.

Також додатково розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів, який розраховується як відношення числа звільнених працівників підприємства, які вибули за даний період з причин плинності до середньооблікової чисельності.

Відомо, що на підприємстві середньооблікова чисельність персоналу станом на 01.01 2010 року складає 25 осіб, а звільнених нараховано 5 осіб, таким чином, коефіцієнт плинності кадрів дорівнює:

$K_{\text{плин}} = 5 / 25 = 0,2 = 20\%$  – цей показник виявився вище природного рівня плинності, що складає 3–5 %, тому можна зробити висновок про необхідність прийняти відповідні міри з боку керівництва. Також це перевищення вказує на те, що це може бути однією з причин зниження рівня корпоративної культури.

Також було розраховано коефіцієнт стабільності персоналу, що тісно пов'язаний з показником плинності кадрів:

$K_{\text{стаб}} = 1 - K_{\text{плин}} = 1 - 0,2 = 0,8 = 80 \%$ . Це свідчить про високу стабільність персоналу, але ж зважаючи на те, що підприємство невелике, цей показник повинен бути вище, тому це також вказує на доцільність покращення системи управління персоналом.

Зважаючи на результати попереднього дослідження було запропоновано та впроваджено такі основні заходи щодо підвищення рівня організаційної культури співробітників підприємства:

- розробка ефективної та справедливої системи винагороди, яка повинна стимулювати персонал до постійного підвищення рівня професіоналізму та майстерності.

Тобто було впроваджено начислення премій та доплат за понаднормову роботу, за пропозиції рядових робітників щодо удосконалення виробництва та підвищення якості продукції;

- розробка системи просування по службі, що включає методiku об'єктивної оцінки потенціалу співробітників, створення умов щодо її реалізації.

В контексті цього заходу була розроблена система, що включає щомісячний контроль та підрахунок за кожним робітником його заслуг та продуктивності праці, також керівництво покращило умови праці персоналу, - зокрема був посилений контроль за дотриманням техніки безпеки на об'єктах, було вдосконалено інформаційну базу для роботи;

- розробка системи стимулювання праці з позиції її справедливості та обліку факторів особистісної культури співробітників комерційного підприємства.

Сюди відноситься впровадження на підприємстві індивідуального підходу до кожного працівника, - обговорення належності робити те чи інше завдання, в результаті чого керівник в багатьох випадках розподіляв завдання між робітниками за ступенем максимально якісного та швидкого їх виконання;

- розробка ефективної системи «культурного відбору» нових співробітників.

Процес відбору нових робітників став більш ефективним за рахунок того, що кандидатів на посади керівництво почало тестувати більш ретельно, зважаючи не тільки професійні якості, а ще й особисті, чому раніше не приділялося особливої уваги;

- запровадження неформальних періодичних зборів співробітників - таких як спільне проведення вільного часу, та влаштування корпоративних вечірок на свята.

На розвиток організації впливає групова згуртованість, а також спрямованість групових норм і цінностей. Деякий рівень групової згуртованості сприяє більш високим груповим показниками, занадто сильна згуртованість у поєднанні з невідповідною для розвитку організації спрямованістю цінностей і норм фактично знижує ці показники, оскільки вона придушує можливості групи змінюватися і пристосовуватися. Нечасті періодичні зібрання співробітників сприяють більш згуртованому колективу, і як наслідок - зниженню рівня конфліктності та підвищенню міжособистісної довіри;

- була створена "система наставництва" для новачків з залученням більш досвідчених кадрів;

- було найнято грамотного фахівця з підбору персоналу та фахівця, що спеціалізується на організації курсів щодо підвищення кваліфікації кадрів.

Тепер проведемо повторне опитування персоналу після впровадження методів підвищення рівня організаційної культури на підприємстві.

На основі результатів опитування було підраховано загальну кількість балів по кожному працівнику а також для кожного рівня співробітників. Результати розрахунку наведено у табл. 5.



Таблиця 5

## Результати розрахунку балів після повторного опитування персоналу

Професійний рівень співробітників	Директор	Менеджери середньої ланки						Рядові співробітники													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
співробітник																					
Σ балів кожного співробітника:	Tg	Mq						Ci													
	279	259	248	253	254	251	253	253	258	238	246	249	249	242	240	261	243	233	243	244	
Σ балів співробітників кожного рівня:	279	1518						3198													

З даної таблиці видно, що кількість балів по кожному рівню співробітників значно підвищилася.

Таким чином бачимо, що:

– рівень організаційної культури директора (топ-менеджера) підприємства:

$$G=1$$

$$T = \sum_{g=1} Tg = 279 \text{ балів} - \text{дуже високий рівень};$$

$$g=1$$

– рівень корпоративної культури менеджерів середньої ланки:

$$Q=6$$

$$M = (\sum Mq) / Q = 1518/6 = 253 \text{ балів} - \text{високий рівень};$$

$$q=1$$

– рівень корпоративної культури рядових співробітників:

$$I=13$$

$$C = (\sum Ci) / I = 3198/13 = 246 \text{ балів} - \text{високий рівень}.$$

$$i=1$$

Також ми можемо підрахувати новий середній бал по секціям:

Робота: 169,4 балів;

Комунікації: 171,5 балів;

Управління: 172 балів;

Мотивація та мораль: 175,5 балів.

Визначимо загальний рівень ОК:

$$\text{Окк} = (C + M + T) / k = (279+253+246)/3 = 259 \text{ балів}.$$

Середній бал за секціями зобразимо графічно (рис. 2).

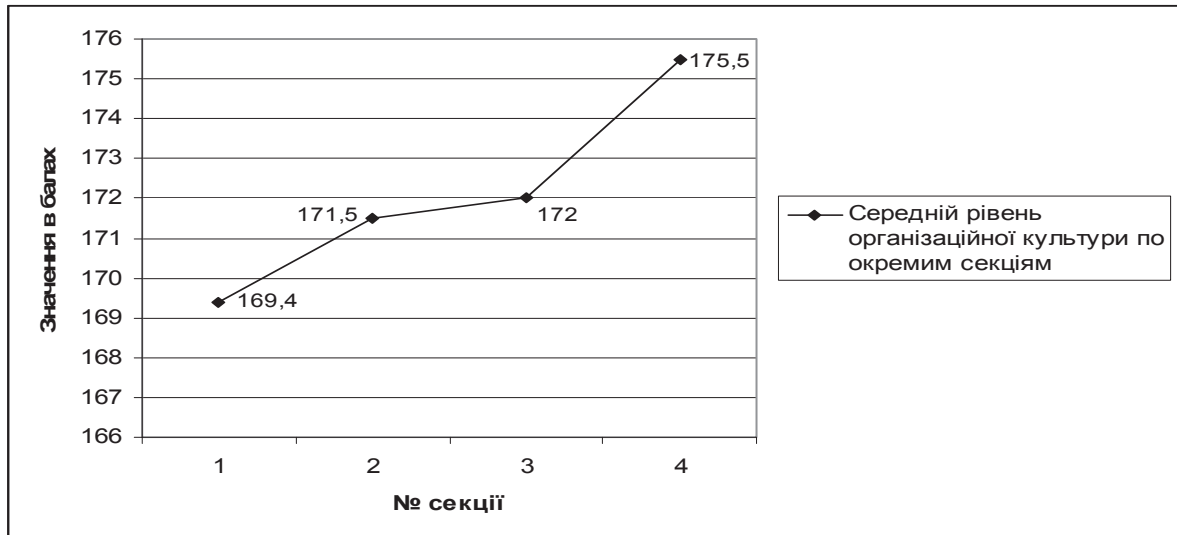


Рис. 2. Середній рівень організаційної культури по окремим секціям

Розрахуємо коефіцієнти ОК підприємства:

Таблиця 6

Розрахунок коефіцієнтів ОК підприємства

Коефіцієнти ОК	Розрахунок за формулою
К <sub>Т</sub> – коефіцієнт ОК топ-менеджерів	$K_T = (T / B_{\max}) = 279/290 = 0,96$
К <sub>М</sub> – коефіцієнт ОК менеджерів середньої ланки	$K_M = (M / B_{\max}) = 253/290 = 0,87$
К <sub>С</sub> – коефіцієнт ОК рядових співробітників	$K_C = (C / B_{\max}) = 246/290 = 0,85$

Розрахуємо рівень реальної моделі (РМ) ОК підприємства:

$$PM = K_{C1} \cdot K_{M1} \cdot K_{T1} = 0,96 \cdot 0,87 \cdot 0,85 = 0,71.$$

Отже ми бачимо, що тепер, після впровадження заходів щодо підвищення рівня культури, рядові співробітники мають високий рівень організаційної культури, директор – дуже високий рівень, менеджери середньої ланки залишилися на високому рівні, але все одно він вищий за попередній. Загальний рівень ОК став високим, що вказує на ефективність впроваджених на підприємстві заходів.

Також додатково розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів.

Відомо, що на підприємстві середньооблікова чисельність персоналу станом на 01.01.2010 року склала 25 осіб, а звільнених нараховано лише 1 особа, таким чином, коефіцієнт плинності кадрів дорівнює:

$K_{\text{плин}} = 1/25 = 0,04 = 4\%$  – цей показник допустимий, бо природний рівень плинності складає 3-5%, тому можна зробити висновок, що після проведення заходів щодо підвищення рівня ОК плинність кадрів знизилася з 55 до 4% та досягла допустимого рівня.

Тоді коефіцієнт стабільності персоналу становить:

$K_{\text{стаб}} = 1 - K_{\text{плин}} = 1 - 0,04 = 0,96 = 96\%$ . Це свідчить про високу стабільність персоналу на підприємстві.

На основі розрахунків базової та реальної моделей ОК можна розрахувати абсолютну та відносну величину зміни корпоративної культури.

Абсолютна величина зміни (АІ) рівня ОК:



$$AI = PM - BM = 0,71 - 0,35 = 0,36.$$

Відносна величина динаміки зміни (OI) організаційної культури:

$$OI = PM/BM = 0,71/0,35 = 2,03.$$

Отже можна зробити висновок, що динаміка зміни рівня ОК виявилася позитивною, що свідчить про ефективність впроваджених заходів щодо підвищення рівня культури в організації.

Таблиця 7

Динаміка зміни середнього рівня корпоративної культури по окремих секціям

Назва секції	Рівень ОК базової моделі відповідної секції $BM_i$ (до впровадження відповідних заходів), балів	Рівень ОК реальної моделі відповідної секції $PM_i$ (після впровадження відповідних заходів), балів	Абсолютне відхилення $(PM_i - BM_i)$ , балів	Відносне відхилення $(PM_i/BM_i)*100\% - 100\%$ , %
1 Робота	134,9	169,4	34,5	25,6
2 Комунікації	140	171,5	31,5	22,5
3 Управління	128,8	172	43,2	33,5
4 Мотивація та мораль	107,6	175,5	67,9	63,1

З таблиці видно, що по всім чотирьом секціям простежується позитивна динаміка зміни ОК.

Зобразимо графічно зміну рівня корпоративної культури за секціями (рис. 3).

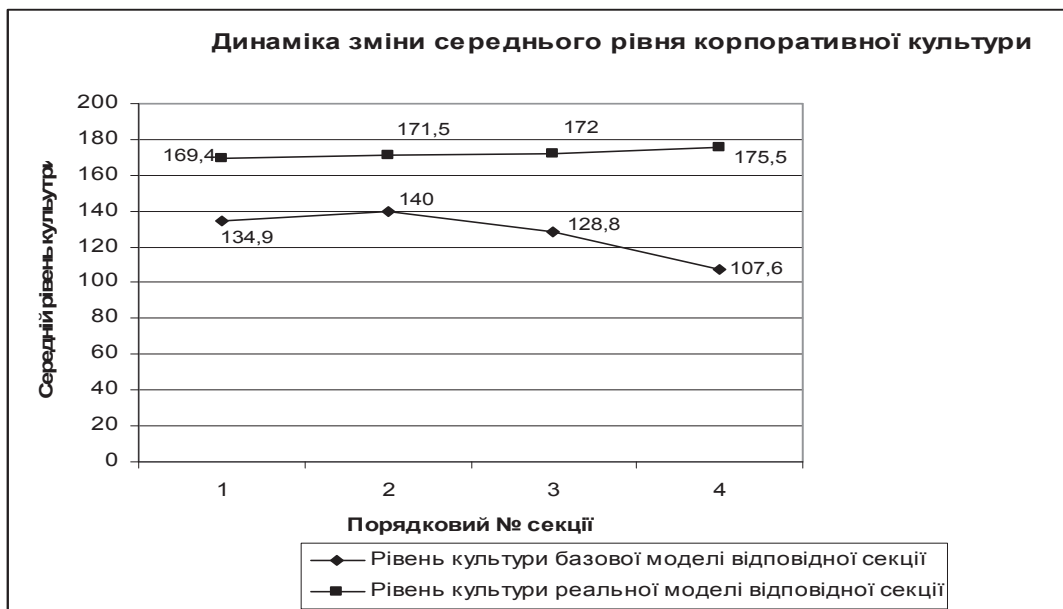


Рис. 3. Динаміка зміни середнього рівня ОК

Зобразимо графічно зміну рівня культури окремих категорій персоналу (рис. 4).

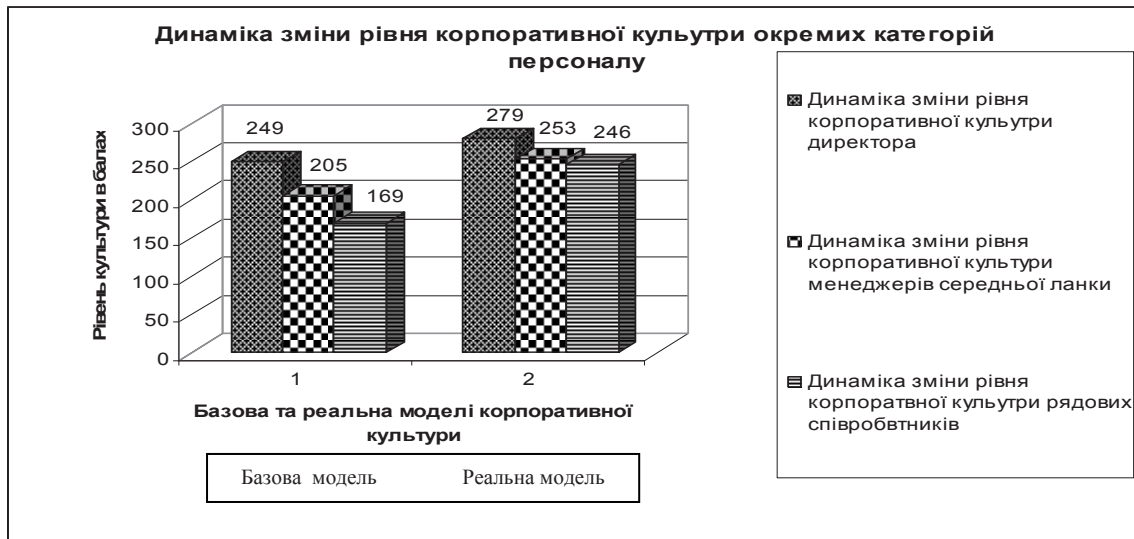


Рис.4 – Динаміка зміни рівня ОК окремих категорій персоналу

#### Висновки та перспективи подальших досліджень

Організаційна культура має розглядатись як важливий нематеріальний ресурс, здатний істотно впливати на ефективність функціонування підприємства та формування його ринкової вартості. Корпоративна культура являє собою складну та багатоаспектну систему цінностей, переконань, ділових принципів, норм поведінки, традицій, яка забезпечує соціальні зв'язки, комунікативно-інформаційне спілкування, гармонізує відносини між роботодавцями і найманими працівниками. Корпоративна культура сприяє також більш ефективній адаптації організації до зовнішнього середовища, слугує механізмом інтеграції внутрішніх організаційних процесів. Головна роль корпоративної культури в організації полягає в тому, що вона допомагає згуртуванню колективу, формуванню почуття колективної відповідальності, а також підтримує баланс у соціально-трудових відносинах.

Встановлено, що цінності організації є ядром організаційної культури, на основі якого формуються норми, традиції та форми поведінки в організації. Саме цінності, прийняті та задекларовані засновниками і найбільш авторитетними працівниками підприємства, найчастіше стають тією ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників, формується єдність поглядів і дій, а, отже, забезпечується ефективне досягнення мети та цілей організації. Стосовно до ОК, цінності в роботі визначено як цільову і бажану подію, оскільки особистість завжди займає позицію оцінки стосовно всіх елементів зовнішнього середовища. Цінності в цьому випадку слугують стимулом, необхідною умовою для будь-якого типу взаємодії в системі соціально-трудових відносин.

Об'єктивні причини, викликані необхідністю зміни ОК, вимагають комплексного рішення проблем ефективної взаємодії соціальних та економічних чинників у діяльності комерційного підприємства. Кінцевою метою зміни ОК є підвищення прибутковості підприємства. Цей показник у свою чергу безпосередньо пов'язаний з трудовим потенціалом співробітників і ефективним менеджментом організації.

В роботі вперше запропоновано комплексну методику діагностики рівня ОК підприємства. В основі цієї методики лежить структурно-параметрична модель Самайбекової З. К., за допомогою якої розраховуються коефіцієнти ОК окремих категорій персоналу організації (топ-менеджера, менеджерів середньої ланки, рядових співробітників) та загальний рівень культури. Для визначення цих коефіцієнтів запропоновано використання комплексного опросника, що містить в собі питання за чотирма основними секціями роботи підприємства: мотивація та мораль; управління; робота; комунікації. Додатково пропонується розраховувати рівень культури по кожній з цих секцій. Окрім цього, в даній методиці було запропоновано

проводити розрахунок коефіцієнтів плинності кадрів та стабільності персоналу. Це дозволить більш об'єктивно оцінити зміни рівня культури та допоможе точніше деталізувати причини відхилень базової моделі від реальної. Запропоновані в роботі дані дають змогу керівництву фірми наглядно зрозуміти динаміку зміни корпоративної культури та зробити для себе належні висновки.

Окрім комплексної методики в роботі було запропоновано також набір рекомендацій щодо підвищення рівня культури, - своєрідну програму по оздоровленню організаційної культури підприємства. Унікальність такого набору визначається тим, що всі його складові можна застосовувати практично на кожному підприємстві.

На основі проведених в роботі розрахунків було виявлено, що: загальний коефіцієнт рівня ОК на підприємстві після впровадження заходів щодо удосконалення культури підвищився з 0,35 до 0,71 – тобто на 49,3%. В основному це пояснюється значним підвищенням рівня культури рядових співробітників. Також відбулася значна позитивна динаміка зміни середнього рівня ОК по окремим секціям: так, по секції «Робота» відносно відхилення в позитивний бік склало 25,6%, «Комунікації» 22,5%, «Управління» 33,5%, а по секції «Мотивація та мораль» впроваджені методи привнесли найбільший ефект, і відносно відхилення склало 63,1%. Також знизився коефіцієнт плинності кадрів з 0,2 до 0,04 та досяг природного рівня. Відповідно, підвищився показник стабільності персоналу з 80 до 96%. Загалом, всі ці показники динаміки вказують на значне підвищення рівня організаційної культури на підприємстві.

Запропонована методика діагностики дозволяє: оцінити основні елементи ОК підприємства; виявити проблемну область особистих і функціональних взаємозв'язків; деталізувати проблему і розробити пропозиції щодо формування та розвитку організаційної культури; оцінити динаміку зміни ОК підприємства.

#### Список літератури

1. Квіт С. Головне досягнення нашого університету - це корпоративна культура / С. Квіт // Вища школа. 2008. № 4. – С. 48–50.
2. Самайбекова З. К., Оценка и формирование корпоративной культуры коммерческого предприятия // Автореф. диссерт. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. – спец. № 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: предпринимательство. – Санкт-Петербург. – Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет. – 2007 г. – 18 с.
3. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства / Л. А. Янковська // Актуальні проблеми економіки. 2006. № 9. – С. 56–60.

#### DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EXAMPLE KP "HEOHRAD"

KOCALAP S.A., GROMOVA A. O. ,  
Donbass State Technical University

*The aim of study in the work there is creative methodical recommendations about assessment and diagnosis organisational culture of company.*

*This method of diagnosis, gives rate basic elements of organisational culture of any company, shows problematic region personal and functional connections; makes clarification of problem and develop proposals concerning generating and development of organisational culture; rate dynamics and changes.*

Поступила в редакцію 16. 07 2012 г.