

Глава 6

ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ ПІДРОЗДІЛІВ

*...Усе в природі підлягає виміру, все може бути
пораховано.*

М.І. Лобачевський



Оцінка корпоративної культури у теоретичному плані важлива тому, що тільки здійснивши її, бажано кількісну, можна досить повно усвідомити феномен корпоративної культури.

У практичному плані оцінка потрібна менеджерам, щоб керувати організацією, а також планувати і реалізовувати необхідні позитивні зміни корпоративної культури.

Постановку даної задачі можна розуміти як постановку задачі кваліметрії — визначення «якості корпоративної культури», хоча слово «кваліметрія» тут слід розуміти не стільки як вимір якості, скільки як її аналіз з елементами формалізації, використанням моделювання та умовних кількісних оцінок.

6.1. Про кваліметрію корпоративної культури. Властивості 1-го та 2-го рівнів ієрархії

У кінці 60-х — на початку 70-х рр. московські вчені Г.Г. Азгальдов і Е.П. Райхман та ін. [1] сформулювали основи кваліметрії — науки про вимірювання якості.

Поява кваліметрії була обумовлена необхідністю суттєвого поліпшення якості продукції. Однак значення кваліметрії переросло первісні задачі, які ставилися розробниками. Так, за допомогою її апарату оцінювалася якість праці, якість працівника і т.д.

Згідно ISO 9000:2000 (R) якість — це ступінь, з яким сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимогам: встановленим потребам або очікуванням, зазвичай прогнозованим чи обов'язковим.

У нашому випадку об'єктом оцінки є КК. Щодо вимог, то потрібно відповісти, принаймні, на два питання.

Чиї вимоги потрібно задовольнити? Треба думати, що це потреби і очікування керівництва та власника організації, співробіт-

ників, споживачів її товарів чи послуг, суспільства у цілому. Хто встановлює ці вимоги? Очевидно, що ними повинні бути ті ж чотири зацікавлені сторони. Процедура такої дії буде розглянуто далі. Вона в основному пов'язана з формуванням експертних груп та методикою їхньої роботи.

Варто зазначити, що загальноприйнятих «зазвичай передбачуваних» або «обов'язкових» вимог, про які згадує ISO, для КК немає.

У кваліметрії велика увага приділяється виділенню та класифікації властивостей оцінюваного об'єкта і встановленню взаємозв'язків між цими властивостями. Графічно структура властивостей зазвичай подається у вигляді блок-схеми або дерева. Властивості об'єкта та їх характеристики відображають ступінь відповідності об'єкта своєму призначенню, тобто цілі його створення та функціонування.

Пропонуються різні методи оцінки: диференціальний, коли окремо оцінюється кожна властивість, складова якості; комплексний, коли оцінюється група властивостей або вся якість у цілому, і змішаний, або, іншими словами, комбінований, коли використовуються одночасно диференціальна та комплексна оцінки.

У кваліметрії встановлюються також різні математичні моделі зв'язку комплексних показників з показниками окремих властивостей об'єкта.

Для задач, описуваних у книзі, зокрема при оцінці якості КК, принципово використовується тільки комбінований метод, тому що часто важко буває сказати, що одна організація або один підрозділ має більш високу корпоративну культуру, ніж інша, і тим більше оцінити це у балах. Можна сказати, що одна організація краща у одному, наприклад, у турботі про клієнтів або співробітників, друга — у розвитку почутті єдиної команди, у третій комфортніше себе почувають і яскравіше себе виявляють «зірки», а четверта досягла більшого успіху в зовнішній атрибутиці, оформленні приміщень і т.д.

Більш того, однією із задач аналізу якості КК є аналіз особливостей кожної організації або її підрозділів, бо КК організації така ж неповторна, як і особистість. Не всі елементи якості КК піддаються кількісній оцінці. Тому необхідно бути готовим до того, що оцінка КК буде кількісно-якісною, а запропоновані показники будуть відносними. Вони будуть справедливі лише для певного середовища, епохи, ситуації на ринку і т.д.

Робота з оцінювання якості корпоративної культури складається з таких етапів:

1) структуризація об'єкта-феномена якості КК, вичленування складових його властивостей;

2) визначення моделей, зокрема таких, які пов'язують комплексні показники із показниками окремих властивостей;

3) визначення вагомості^{*} цих властивостей;

4) оцінка кожної властивості;

5) розрахунок узагальненого показника якості КК.

Відповідальним вихідним етапом є структуризація об'єкта дослідження, тобто розчленування його на елементи і встановлення зв'язків між ними. Про складність структуризації КК вже говорилося раніше. Вона визначається нескінченною складністю феноменів, пов'язаних з людиною, їх багатоаспектністю, розмитістю елементів, їх взаємозалежністю, відсутністю чіткої ієрархії і т.д. Ці труднощі багаторазово зростають, коли структуризація передбачає подальше встановлення певних кількісних показників.

На рис. 6.1 показано спрощену структуру якості КК організації, спосіб нумерації складових її властивостей і вагомість B властивостей 2-го рівня, визначена експертами стосовно вузу. Розкрито лише два перших рівні ієрархії, інші буде проаналізовано далі.

Структуризацію зазвичай розпочинають з побудови блок-схеми якості. При цьому визначається певна ієрархія властивостей, виділяються властивості на вищому рівні ієрархії (найбільш загальні) і встановлюються зв'язки між ними. Потім процедура продовжується на наступному рівні ієрархії і т.д. Розкладання здійснюється до отримання настільки простих властивостей, що їх показники можуть бути відносно легко визначені експертизою, розрахунком або експериментом.

При такому розчленуванні якості у цілому та її показник називаються узагальненими, їх складові на всіх рівнях ієрархії, крім останнього, — комплексними, а на останньому — простими або одиничними. Прості властивості або показники більш коректно назвати умовно-простими, бо в деяких задачах, можливо, їх доведеться також ділити на складові.

Отримана родина властивостей повинна бути представницькою, тобто необхідною і достатньою для оцінки якості із заданою точністю. До неї пред'являється така система вимог:

1. Повнота — дослідження будь-яких додаткових властивостей не змінює результатів.

^{*} Вагомості характеризують відносну важливість властивостей одного рівня і належать інтервалу від 0 до 1.

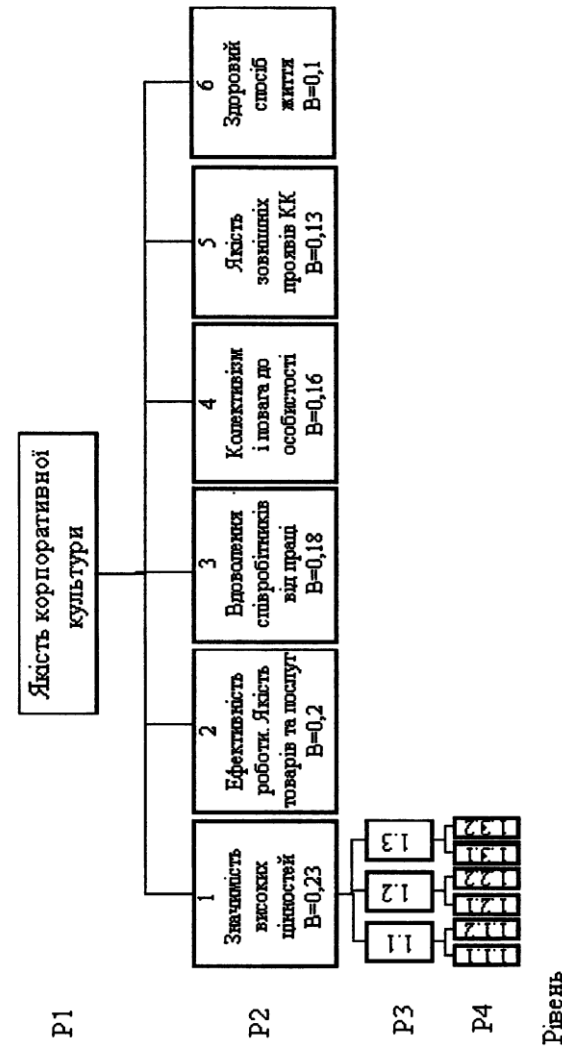


Рис. 6.1. Структура якості корпоративної культури

2. Операціональність — кожна властивість повинна мати зрозуміле формулювання, ясний та однозначний зміст, зручність застосування.

3. Декомпозованість — набір властивостей повинен забезпечувати можливість спрощення, розкладу на частини якості у цілому і складових його складних властивостей — на більш прості.

4. Ненадмірність — різні властивості не повинні враховувати один і той же аспект наслідків, відкидання хоча б одного призведе до зміни результатів.

5. Вимірність.

Необхідність задоволення згаданих численних вимог пояснюється тією обставиною, що при оцінці якості навіть у відносно простих випадках розглядувана кількість властивостей дуже велика. Наприклад, у багаторічній практиці оцінювання якості інструмента, що ріже, який виготовляється різними заводами країни та закордонних фірм, вивчали більше 100 властивостей цього виробу. Як допоміжний математичний апарат для розрахунку раціональної кількості властивостей можна використовувати теорію інформації [90].

Після побудови блок-схеми її необхідно трансформувати у дерево. Нагадаємо, що в математиці дерево — це граф, який не містить циклів, тобто елементи (у нашому випадку властивості якості), які знаходяться на одному рівні ієрархії (розгляду), незалежні один від одного. При цьому кожна властивість i -го рівня ієрархії поряд з іншими властивостями цього рівня зумовлює тільки одну властивість $(i-1)$ -го рівня.

Така умова полегшує роботу експертів, а також створення моделей для розрахунку комплексних показників і визначення узагальненого показника якості. Однак витримати цю умову буває важко навіть при оцінці якості відносно простих товарів і послуг, наприклад, таких виробів, як ріжучий інструмент. Тому відпрацьовано прийоми, які дозволяють трансформувати блок-схему у дерево. Наприклад, деякі елементи структури перетворюються у обмеження або (це часто можливо під час експериментального оцінювання) вважаються постійними [90].

При оцінці якості КК способом упорядкування блок-схеми є перетворення її у «експертно-впорядковане» дерево. У ньому взаємовплив елементів-властивостей враховується експертами при призначенні вагомостей властивостей. При цьому використовуються деякі прийоми, які погано піддаються формалізації. Напри-

клад, враховується, який з факторів є причиною, а який — наслідком, який фактор легше оцінити і т.д.

Математично строго структура якості КК не є деревом. Наприклад, значимість високих цінностей у ідеології фірми, а також у її співробітників безсумнівно впливає на ефективність роботи і навпаки. Взагалі, усі властивості на рівні 2 тією чи іншою мірою впливають один на одного.

Однак потрібно врахувати, що ступінь взаємовпливу властивостей може бути різним. Так, можна змиритися з тим, що цей ступінь не повинний бути вище середнього. Інакше, виключивши одну з властивостей, що складають якість, ми ризикуємо залишити неоціненою суттєву частину факторів, які визначають якість. Як тут задовольняються вимоги до родини властивостей, які складають якість КК? Проаналізуємо спочатку повноту і ненадмірність властивостей.

Властивість 1 (див. рис. 6.1). Про роль високих цінностей вже говорилося. Якщо організація не діє відповідно до високих принципів моралі, зокрема не приносить користі людям, не культивує чесність, порядність у справах, то вона не може вважатися організацією з високою КК.

Властивість 2. Організація повинна бути ефективною, інакше вона не виконує своїх функцій — виробництва товарів, послуг і т.д. Тому повинні прийматися до уваги обсяг випуску товарів або виконання послуг, темпи його зростання, продуктивність праці, прибуток і т.д. Однак для оцінки внеску власне корпоративної культури першочергове значення має врахування якості товарів чи послуг.

Властивість 3. Організація створюється не тільки для її власника або, тим більше, керівника, вона створюється для широкого кола людей — насамперед споживачів та виробників. Максимально можлива задоволеність співробітників від своєї праці — ознака високої КК. Мова йде про реалізацію як духовних, так і матеріальних цінностей. У гарних компаніях, як правило, висока задоволеність від роботи як такої, найбільш повна самореалізація у праці, високий рівень зарплати, значні соціальні гарантії і т.д.

Властивість 4. Важливим фактором є раціональний колективізм, поважне ставлення до особистості і гарний соціально-психологічний клімат у організації. З назви видно, що ця комплексна властивість. Тут не тільки стоїть вимога, щоб команда була єдиною при реалізації основних функцій організації, дружної, щоб у ній не було конфліктів, але і протилежна властивість — заохочення

здорового індивідуалізму, надання можливостей для творчості й повного розкриття особистості.

Без встановлення допустимої межі, балансу між колективізмом та індивідуалізмом не може бути комфортного середовища для співробітників, успішної роботи організації в умовах швидких змін та необхідності постійних інновацій.

Властивість 5. Зовнішні прояви КК, безсумнівно, є вторинною властивістю, наслідком властивостей, розглянутих раніше. Тому вагомість зовнішніх проявів КК менша. Однак виключити їх із зазначеної родини властивостей було б неправильно. У даній організації можуть бути високі показники властивостей 1–4, але деякі недоробки щодо реалізації властивості 5. Ця властивість є свого роду візитною карткою, тим, за чим при першому знайомстві судять споживачі. Недарма говорять: «Зустрічають — за одягом, проводжають — за розумом».

Деякі зовнішні прояви КК — товарний знак або емблема організації, її прапор, гімн — є носіями культури організації, знаками її історичного коріння, факторами, які зміцнюють відчуття єдиної команди, почуття гордості за свою організацію. Нарешті, якість оформлення офісних і виробничих приміщень дуже впливає на самопочуття співробітника.

Властивість 6. Серед життєвих цінностей на одному з перших місць стоїть здоров'я людини. Тому організація повинна піклуватися про здоров'я співробітників та їх родин. З позицій валеології та ВООЗ під здоров'ям розуміють фізичне, духовне та соціальне благополуччя. Найважливіший компонент його — особистісне зростання людини — самореалізація, постановка і досягнення цілей, віднайдення сенсу життя. Тому властивість 6, якщо її розуміти так широко, перетинається з властивостями 1, 3, 4. Але ці складові вже були оцінені раніше. У п.6 залишається оцінити пропаганду та реалізацію в організації здорового способу життя, який сприяє фізичній складовій здоров'я. Потрібно оцінити фізичну культуру як частину загальної культури організації.

Отже, всі наведені властивості КК, хоча і впливають одна на одну, необхідні, бо містять незалежну частину. Але чи є цей перелік достатнім?

Можна додати таку властивість, як імідж фірми. Але імідж, будучи наслідком дії інших властивостей, сам по собі не несе такого глибокого змісту, як деякі зовнішні прояви КК, про які говорилося раніше.

Можна також додати активність співробітників, але вона теж є наслідком і «покривається» іншими, легко встановлюваними показниками, наприклад, продуктивністю праці (один із показників ефективності роботи). Взагалі можна сказати, що якщо користуватися раніше введеною градацією взаємовпливу властивостей, потрібно констатувати сильний вплив вже розглянутих властивостей якості КК на імідж організації та активність співробітників. Це дає підставу не враховувати 2 останні властивості.

Однак чи є вибір п'яти описаних властивостей КК остаточною і придатною для всіх випадків життя? Чи є згадане ранжування і подальше визначення вагомості цих властивостей чимось незмінним? Відповідь на це питання є негативною.

Вибір властивостей і особливо оцінка їх вагомості залежать від ситуації, від оцінюваного об'єкта, тобто організації, чия КК вивчається, і, нарешті, можливостей оцінювання (термінів, ресурсів і т.д.). Так, у певний момент часу (організація виходить на ринок) її керівник може вирішити насамперед вивчити імідж фірми та зайнятися його підвищенням. В інший момент часу може знадобитися різко збільшити вагомість якості виробів (наприклад, якщо їх конструкція застаріла). Під час швидкого зростання організації і набору більшої кількості нових співробітників може бути визнаною за необхідне підвищена увага до цінностей працівників. Такий перелік ситуацій легко продовжити.

Вагомість властивостей, які є складовими якості КК, визначається експертами. Підбір експертів, організація їхньої роботи та методика експертизи описані у додатку 1.

Слід мати на увазі, що співробітники організації можуть оцінювати вагомість тієї чи іншої властивості трохи інакше, ніж експерти, а керівник організації — трохи інакше, ніж співробітники і т.д. Наприклад, при вивченні КК студентської групи самі студенти оцінюють вагомість ролі високих цінностей нижче, ніж експерти (0,17 замість 0,25), а вагомість колективізму вище, ніж експерти (0,35 замість 0,18); вагомість же інших властивостей 2-го рівня була оцінена приблизно однаково.

Задачею експертів є встановлення доцільного балансу між цінностями та інтересами чотирьох сторін, про які вже йшлося: керівника і власника організації, співробітників, споживачів, суспільства. Висловлену позицію буде докладніше розкрито під час розгляду властивостей 3-го і 4-го рівнів.

Слід сказати кілька слів про операціональність та вимірність показників запропонованих п'яти властивостей, які є складовими якості КК.

Вагомість високих цінностей для різних організацій та їх підрозділів можна визначити на основі даних анкетного опитування співробітників, тобто їх думки; при цьому респондент оцінює ніби сам себе (додаток 2).

Ефективність роботи бажано визначати за відносно об'єктивними показниками: продуктивністю праці, якістю товарів та послуг, для студентської групи — успішністю і т.д. У певних випадках можна використовувати експертизу.

Вдоволеність співробітників від своєї праці доцільно оцінювати за двома групами показників. Перші формуються на основі анкетного опитування (див. додаток 2), а другі є об'єктивними (наприклад, зарплата).

Для оцінки прояву колективізму і поваги до особистості запропоновано спеціальний тест, який буде описаний далі. Його відмінність від анкетного опитування полягає в тому, що оцінюється не думка, а передбачувана поведінка співробітника.

Зовнішні прояви КК можуть оцінюватися тестом або експертизою.

Отже, всі п'ять виділених властивостей вимірні з тим чи іншим ступенем об'єктивності. Всі отримані показники, як це буде видно надалі, корисні для менеджера і можуть бути використані у роботі з позитивного розвитку КК.

6.2. Властивості корпоративної культури 3-го — 4-го рівнів ієрархії

Продовжимо диференціацію властивостей, які складають якість КК, починаючи зі **значимості високих цінностей**.

При вивченні КК організації бажаний детальний аналіз всіх основних трудових, а іноді й життєвих цінностей співробітників, але, як показує досвід, для кількісної оцінки значимості високих цінностей, активності мотиваційної сфери достатньо взяти 5 цінностей третього рівня ієрархії (спосіб нумерації був даний на рис. 6.1):

- 1.1 — досконалість у роботі,
- 1.2 — творчість,
- 1.3 — користь праці для інших людей,
- 1.4 — самореалізація,

1.5 — досягнення цілей.

Важливість саме цих цінностей було показано у главі 2.

Як видно із наведеного переліку, він передбачає баланс між суто особистісними властивостями (наприклад, «самореалізація») і вимогами моралі (наприклад, «користь для інших людей»).

Для різних типів організацій найвищою мірою будуть вирізнятися види показників **ефективності роботи**. Тут слід зауважити, що оцінюється не діяльність організації у цілому, а її корпоративна культура. Серед показників ефективності з корпоративною культурою найтісніше пов'язані показники якості товарів та послуг, показники якості роботи. Так, для вузу можна обрати два показники: якість випускників та рівень наукової роботи (рис. 6.2).

Важливо зазначити, що професіоналізм є далеко не єдиною властивістю, яку підприємства хочуть бачити у молодому спеціалісті. По-перше, він повинен мати високі ціннісні орієнтації, що дозволить йому швидше сприйняти високу корпоративну культуру організації, яка взяла його на роботу, забезпечить велику ефективність його праці. По-друге, цей фахівець повинен бути не тільки гарним професіоналом, мати достатній багаж спеціальних знань. Спеціальні знання швидко застарівають, тому насамперед він повинен засвоїти основи фундаментальних наук (філософії, математики, фізики і т.д.), методологію. Він повинен вміти самостійно здобувати нові знання, швидко адаптуватися до умов виробництва, які постійно змінюються. Він повинен бути добре підготовленим до інноваційної, творчої діяльності. Важлива його соціальна компетентність — уміння працювати в колективі, підтримувати комунікаційні зв'язки з керівниками, співробітниками свого рівня, підлеглими. У свою чергу, професіоналізм передбачає не тільки наявність знань, але й уміння ними користуватися. Нарешті, навчальний заклад повинен сформувати у свого випускника звичку турбуватися про своє фізичне та психічне здоров'я, установку на здоровий спосіб життя.

Більшість із зазначених властивостей не оцінюються під час традиційних іспитів. З цією метою повинні ширше застосовуватися тести, експертні оцінки.

У сучасних умовах бажаною для випускника і суспільства у цілому є підготовка студента за суміжними спеціальностями, наприклад: технолога — з менеджменту, економіки підприємств або інформатики, менеджера — з психології або соціології і т.д. Це допоможе випускнику не тільки у його основній роботі, але й за необхідності обрати альтернативний варіант роботи на ринку праці.

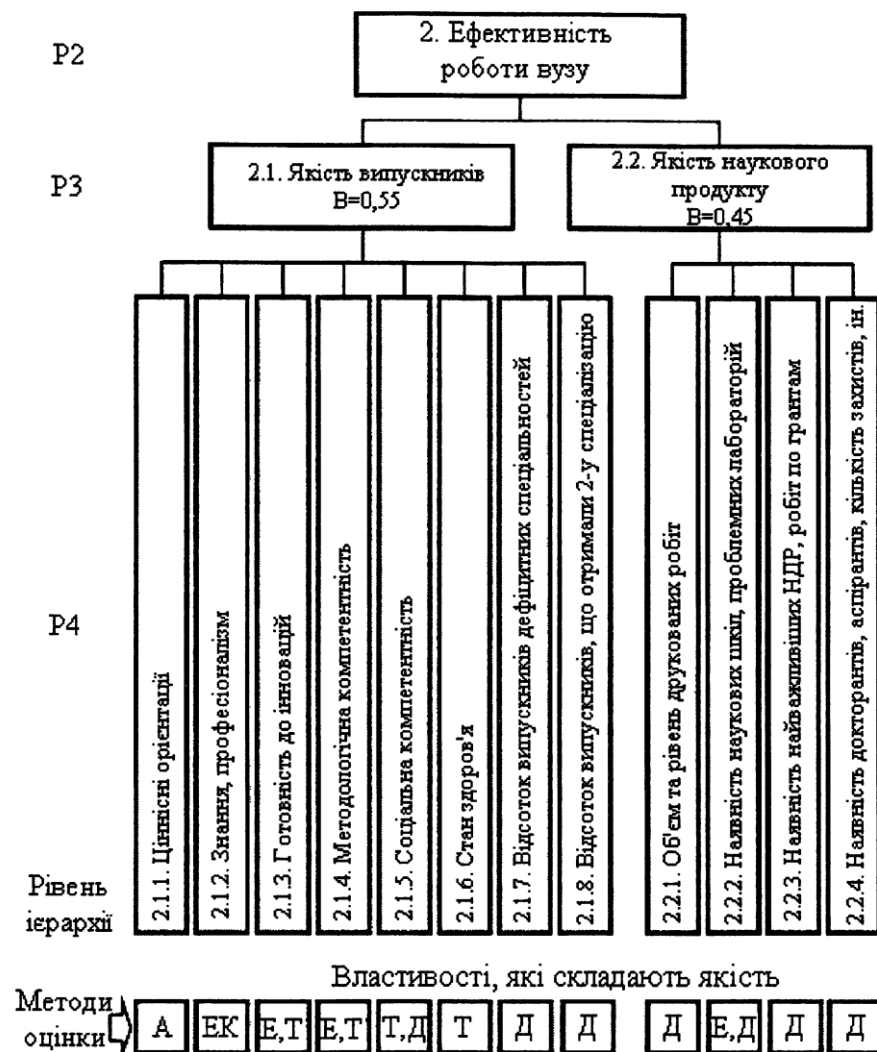


Рис. 6.2. Гілка дерева якості корпоративної культури вузу
(методи оцінки показників: А — анкетник опитування, ЕК — екзамен, Е — експертиза, Т — тести, Д — документи)

Тому такий показник, як відсоток випускників, що одержали другу освіту або спеціалізацію, є досить вагомим.

Ефективність роботи вузу значною мірою визначається і престижністю або, скажемо так, дефіцитністю спеціальностей, за яких навчаються студенти.

На рис. 6.2 показано 4 показники якості наукової праці або наукового продукту вузу. На практиці використовується набагато більша кількість показників, але їх аналіз — предмет окремого вивчення.

Показником ефективності роботи вузу певною мірою може служити його рейтинг. Так, у роботі Яременко, О. Балакіревої і М. Міщенко [113] рейтинг вузів України оцінювався за результатами опитування молодих людей віком від 16 до 25 років та експертів.

Враховувалися такі «складові рейтингу»:

- 1) рівень професійної підготовки студентів;
- 2) забезпеченість професорсько-викладацькими кадрами;
- 3) забезпеченість приміщеннями, обладнанням, технікою;
- 4) забезпеченість учбово-методичною літературою;
- 5) престижність диплому серед роботодавців;
- 6) відгуки друзів, знайомих, абітурієнтів;
- 7) відсутність корупції, хабарництва.

Показники ефективності навчання студентської групи (2-й рівень ієрархії) відображають показники якості випускників, описані раніше. Ними можуть бути (3-й рівень ієрархії):

- 2.1 — успішність (середній бал за останні 2 семестри),
- 2.2 — участь у науковій роботі,
- 2.3 — участь у олімпіадах,
- 2.4 — одержання других спеціальностей або спеціалізацій,
- 2.5 — участь у спортивному житті, абонементних групах,
- 2.6 — участь у громадській роботі.

Всі показники, крім першого, вимірюються у відсотках від числа студентів групи.

Для підприємств, з точки зору корпоративної культури, найважливішим показником ефективності є якість товарів чи послуг.

Задоволення від роботи може бути охарактеризовано групою об'єктивних показників (наприклад, середньою зарплатою, середньою величиною премій, бонусів) і суб'єктивних (оцінкою задоволення від роботи у даній організації її співробітників, отриманою в результаті анкетного опитування).

При оцінюванні КК студентських груп визначалося їх задоволення від навчання у вузі, на факультеті, у конкретній групі,

задоволення від студентського життя загалом, включно із спілкуванням, розвагами, дозволям і т.д.

Оцінювання прояву *колективізму, ставлення до особистості*, соціально-психологічного клімату в організації або її підрозділі було запропоновано проводити за допомогою дерева властивостей, зображеного на рис. 6.3. З цією метою було розроблено тест, який містив декілька питань, що характеризували кожну властивість 4-го рівня ієрархії. Експерти визначали вагомості властивостей. Для прикладу, було наведено вагомості властивостей В стосовно корпоративної культури студентської групи (див. рис. 6.3).

Необхідно зробити такі пояснення.

Насамперед слід зазначити, що більшість розглянутих властивостей включають як позитивну, так і негативну дію колективізму на ефективність функціонування групи та самореалізацію особистостей (див. §4.3). Тому на питання, чи можна дати однозначну кількісну комплексну оцінку колективізму («краще — гірше»), відповідь швидше буде негативною. Таку програму оцінювання потрібно розглядати як інструмент аналізу, виявлення особливостей КК тієї чи іншої організації або її підрозділу. З цього погляду більше значення, чим комплексна оцінка, мають оцінки властивостей, що є складовими властивості колективізму і ставлення до особистості (властивості 3-го і 4-го рівня).

Властивість 4.1 — єдність та лідерство — близькі до властивості згуртованості малої групи, яка часто визначається у соціальній психології. Але в студентських групах нерідко присутні декілька малих груп. Цей термін підкреслює необхідність виявлення такого поділу, а також встановлення наявності конкретних лідерів або лідера.

Справжні, а не декларовані взаємовідносини у групі реалізуються у діяльності, особливо у взаємодопомозі (властивість 4.2). Тому питання тесту повинні були виявити ступінь та характер цієї взаємодопомоги.

Як свідчать дані глави 4, співробітники більшості організацій, студенти надають великого значення афіліації, товаришам і дружбі, святковим заходам (властивість 4.3). Цим пояснюється її відносно висока вагомість, визначена експертами. В. Шукшин писав, що без недільного відпочинку людина ще може обійтися, але без свят — ніколи.

У властивість 4.4 крім власне безконфліктності було включено доброзичливі взаємовідносини.

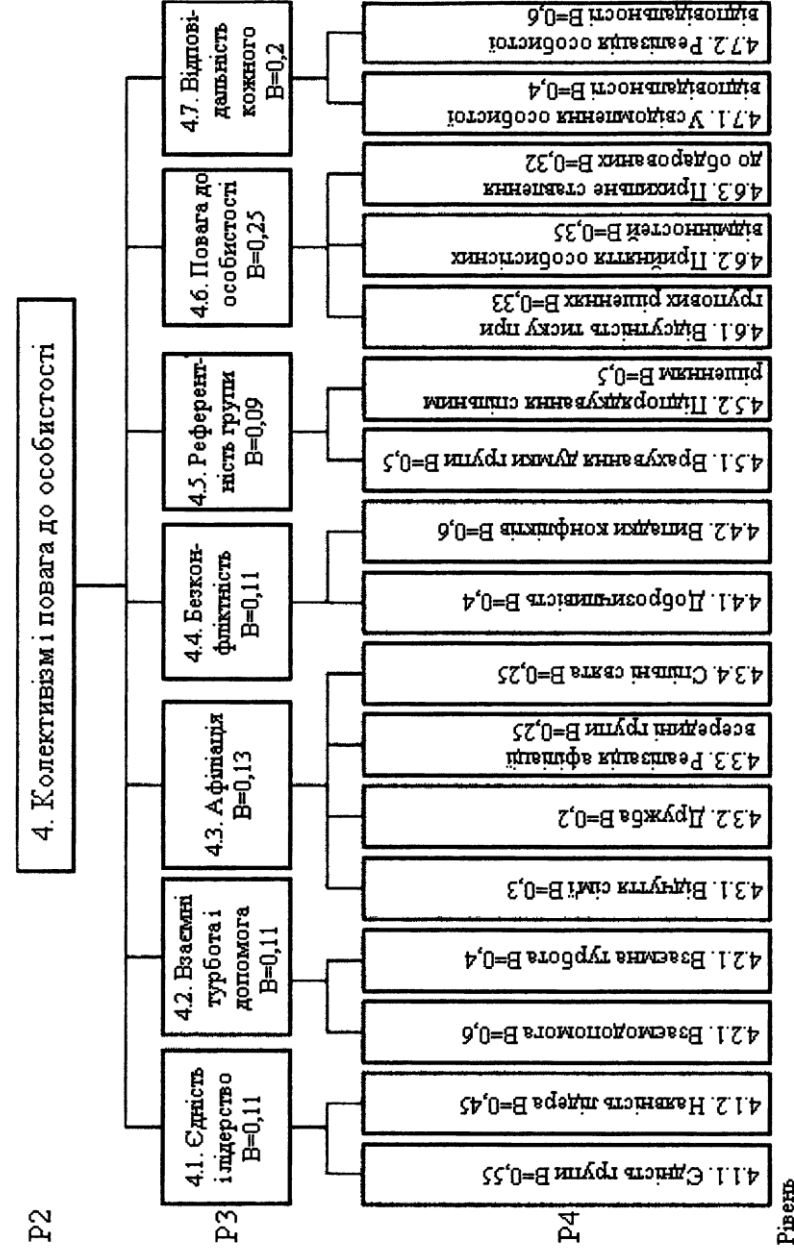


Рис. 6.3. Дерево властивостей, які характеризують прояви колективізму та поваги до особистості



Рис. 6.4. Дерево властивостей, які складають якість зовнішніх проявів КК організації

Властивість 4.5 визначається тим, наскільки цінують співробітники або студенти думку своєї групи, чи підкоряються її рішенням. Досить низька вагомість цієї властивості пояснюється тим, що особливо важко сказати, чи є вона «корисною». Нерідко висока референтність відповідних груп призводить до некоректних, антиморальних, а іноді й антиправових вчинків.

Повага до особистості — властивість 4.6 — має особливо велике значення (вагомість, на думку експертів, найбільша). За допомогою питань тесту з'ясовано ступінь прийняття особистісних відмінностей, відношення до обдарованих співробітників або студентів. Намагалися виявити випадки тиску на особистість у процесі прийняття групових рішень.

Велику вагомість має і властивість 4.7 — відповідальність кожного, хоча у багатьох випадках співробітники її не усвідомлюють.

Дерево властивостей, які складають **якість зовнішніх проявів КК**, певною мірою залежить від виду організації або її підрозділу, їх розмірів. Так, на рис. 6.4 наведено структуру цієї властивості стосовно достатньо великої організації, наприклад вузу. Для підприємства оцінка фірмового стилю буде складнішою. Вона повинна включати не тільки оцінку зовнішнього вигляду, інтер'єру будівель, документації, але і дизайну його виробів.

Навпаки, оцінка зовнішніх проявів КК підрозділів буде вуже. Так, для студентської групи прийнято такі властивості 3-го рівня:

- 5.1 — наявність видимих символічних зображень, знаків;
- 5.2 — наявність гімну, улюбленої пісні;
- 5.3 — наявність героїв та міфів;
- 5.4 — наявність своєї мови, сленгу;
- 5.5 — дотримання етикету.

Якщо для оцінки зовнішніх проявів КК студентської групи можна було використовувати тільки дані опитування, то для організації необхідно залучати експертів. Так, для оцінювання якості товарного знаку, гімну або фірмового стилю потрібно залучити висококваліфікованих фахівців відповідної сфери знань.

Рівень фізичної культури, **здоровий спосіб життя співробітників** можна оцінити за декількома показниками. Так, для студентських груп це були:

6.1. Частка студентів, які отримали при держтестуванні 5 або 4 бали

6.2. Частка студентів, які є членами абонементних груп

6.3. Частка студентів, які займаються у групах спортивного удосконалення.

Останній показник менш представницький, бо він слабко характеризує масовий рівень фізичної культури співробітників.

6.3. Математичні моделі, які використовуються для оцінки корпоративної культури

Для отримання математичних моделей комплексних властивостей доцільно використовувати такі групи показників:

PKa_i — абсолютний показник i -ї властивості;

$PKab_i$ — абсолютний базовий показник i -ї властивості;

$PKв_i$ — відносний показник i -ї властивості;

$PKoc_i$ — оціночний показник i -ї властивості.

PKa_i показує величину, безпосередньо отриману за даними анкетного опитування, документами, результатами експертизи (середня значимість даної цінності для співробітників, кількість друкованих праць як показники роботи наукового співробітника, якість дизайну в балах, встановлена експертами і т.д.). Щоб результати оцінки властивостей різної природи або отримані різними методами можна було порівнювати, вводяться відносні показники, які визначаються за формулою:

$$PKв_i = \frac{PKa_i}{PKab_i} \quad (6.1)$$

Залежно від обставин як базовий показник $PKab_i$ можна прийняти світовий рівень, кращий показник порівнюваних підрозділів чи організацій або значення, встановлене директивно, наприклад, керівництвом компанії.

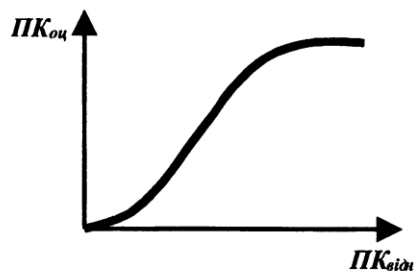


Рис. 6.5. Характерна форма функції корисності

пондентів, для яких цінність високозначима, $BZ \geq 8$), то $PK_{аб} = 0,5$. Це означає, що немов би діє принцип голосування: достатньо, щоб більше половини респондентів вважали цінність високозначимою і вона суттєво впливатиме на поведінку групи людей.

Оціночний показник PK_{oc_i} — це корисність, зазвичай — суб'єктивна корисність (див. словник). Цей показник пов'язаний з відносним показником оціночної функції — функцією корисності. Часто функція корисності має такий вигляд, як на рис. 6.5. Так, освіта співробітника (кількість років навчання) спочатку мало впливає на його почуття задоволення та ефективність роботи як викладача (початок навчання у аспірантурі), потім розпочинається зона різкого зростання (від захисту кандидатської дисертації до докторської). У кінці зростання ефективності знову сповільнюється.

Якщо знехтувати початковою ділянкою повільного зростання, функція корисності часто добре апроксимується простим рівнянням

$$PK_{oc_i} = \left(\frac{PK_{a_i}}{PK_{аб_i}} \right)^\alpha \quad (6.2)$$

Для ще більшого спрощення у ряді випадків замість оціночного показника використовують відносний показник, тобто приймають $\alpha = 1$.

У теорії рішень обґрунтовуються різні математичні моделі, які пов'язують комплексний показник якості PK_{k_i} із комплексними

Якщо оцінюється важливість якоїсь цінності організації або її співробітників, абсолютним показником може бути будь-який із показників, що використовуються для аналізу мотиваційної сфери людини (див. табл. 3.1). Наприклад, приймається, що $PK_{a_i} = 3_i$ (середня значимість цінності i). В цьому випадку при використанні 10-бальної шкали зрозуміло, що $PK_{аб} = 10$. Якщо вважати, що $PK_{a_i} = P_8$ (число респондентів, для яких цінність високозначима, $BZ \geq 8$), то $PK_{аб} = 0,5$.

показниками нижчих рівнів ієрархії, які його складають, і, нарешті, з умовно-простими показниками.

Так, широко відомими є моделі:

$$PK_{k_{i-1}} = \sum_{j=1}^N PK_{oc_{ij}} B_{ij} \quad (6.3)$$

$$\text{або} \quad PK_{k_{i-1}} = \prod_{j=1}^N PK_{oc_{ij}}^{B_{ij}} \quad (6.4)$$

де $PK_{k_{i-1}}$ — комплексний показник якості рівня $i-1$;

$j=N$ — кількість властивостей i -го рівня, які обумовлюють властивість $i-1$ рівня;

$PK_{oc_{ij}}$ — j -а оціночна властивість i -го рівня ієрархії;

B_{ij} — вагомість властивості $PK_{oc_{ij}}$.

Комплексний показник $PK_{k_{i-1}}$ за формулою (6.3) — це середнє арифметичне (адитивна згортка), а за формулою (6.4) — середнє геометричне. У даній книзі буде використано адитивну згортку, як це часто робиться на практиці. У цьому випадку іноді говорять: «Припускається, що складові якості є адитивними (від лат. addito — додавання)», тобто можливість складання для утворення властивості вищого рівня. Це, в свою чергу, означає, що формулюється як постулат таке положення: «зниження одного показника певним чином компенсується збільшенням іншого». Це припущення є коректним лише у певних межах. Тому оцінка якості КК не може бути тільки комплексною. Як вже було сказано, вона повинна бути комбінованою, коли використовуються одночасно диференційовані та комплексні оцінки.

Тоді система моделей якості КК на рівні $i-1$ виглядає так:

$$PK_{k_{i-1}} = \sum_{j=1}^N PK_{ij} B_{ij} ; \quad \sum_{j=1}^N B_{ij} = 1; \quad PK_{ij} \geq M_{ij} . \quad (6.5)$$

Остання нерівність є дуже важливою. Вона означає, що, якщо показник певної властивості нижнього рівня менший, ніж регламентоване експертами значення M_{ij} , показник якості КК попереднього рівня перетвориться на нуль і загальна якість буде вважатися неприпустимо низькою.

Наприклад, якщо значимість високих цінностей нижче певного рівня (організація брутально зневажає інтереси особистості

* Загальний показник якості PK_{oc} теж є комплексним показником вищого рівня ієрархії. Передбачається, що складові якості мають властивість адитивності, тобто можливість складання для утворення властивості більш високого рівня.

або суспільства), КК такої організації повинна бути визнана незадовільною, незалежно від величини показників інших властивостей її КК.

Відзначимо, що система рівнянь (6.5) відображає одночасно компенсаційну і кон'юнктивну стратегію прийняття рішень [38].

6.4. Результати оцінки корпоративної культури окремих організацій та підрозділів

Наведемо приклади використання розглянутої методики, зокрема описаних дерев властивостей та математичних моделей, для оцінки КК деяких організацій та їх підрозділів.

Так, *вивчалася корпоративна культура декількох вузів України*. Вона оцінювалася за трьома властивостями 2-го рівня: 1) значимістю високих цінностей, 2) ефективністю праці та 3) задоволенням співробітників від своєї праці.

Значимість цінностей і задоволеність працею визначалася за даними анкети про ціннісні орієнтації професорсько-викладацького складу та його поглядів на різні сторони діяльності вузу (див. розділ 3, додаток 2 і 3).

Ефективність роботи вузів було оцінено як відносний інтегральний рейтинг на основі даних згаданої раніше роботи [113].

Наведемо результати за двома технічними вузами, умовно позначеними як вузи Г і Д. Корпоративна культура першого з них виявилася істотно вищою (рис. 6.6). При цьому

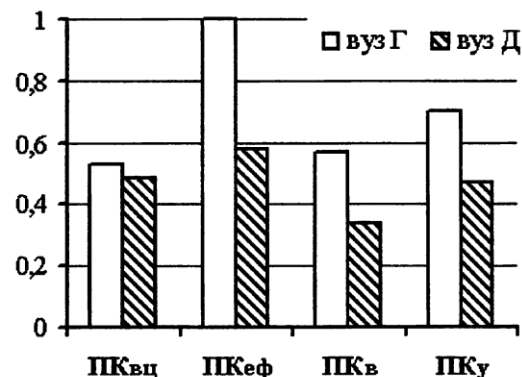


Рис. 6.6. Оцінка КК двох вузів України: ПКвц — значимість високих цінностей, ПКеф — ефективність, ПКв — задоволення від праці, ПКу — узагальнений показник

важливість високих цінностей відрізнялася незначною мірою. Це можна легко пояснити — респонденти належать до однієї й тієї ж професійної групи. Однак реалізація цих цінностей у процесі роботи, задоволення викладачів своєю працею відрізняються у 1,5–2,0 рази. Докладніше це наведено у табл. 6.1.

Слід зазначити, що показники задоволення роботою в одному й іншому вузах виявилися невеликими. Наприклад, можливість реалізації досконалості у роботі для вузів складає 0,22–0,4, а для верстатників НКМЗ — 0,67, можливість приносити користь своєю працею її споживачам для вузів — 0,42–0,56, а для верстатників НКМЗ — 0,71.

Таблиця 6.1.
Порівняння двох вузів України за цінностями викладачів та їх реалізацією

Трудові цінності	Важливість цінностей		Реалізація цінностей у праці	
	Вуз Г	Вуз Д	Вуз Г	Вуз Д
Самореалізація	0,56	0,61	0,44	0,28
Досконалість у роботі	0,58	0,46	0,4	0,22
Користь для студентів	0,65	0,64	0,56	0,42
Користь для суспільства	0,44	0,39	0,28	0,16
Участь в управлінні	0,05	0,11	0,2	0,06
Самостійність	0,57	0,65	0,39	0,19
Гарний заробіток	0,67	0,73	0,12	0,06
Загальне задоволення працею	—	—	0,57	0,34

Недоліки у роботі вузів, як показав аналіз пропозицій викладачів, які вони зробили під час анкетування (детальніше його буде наведено у главі 8), до певної міри загальні. Однак у вузі Д ці недоліки виявляються більше.

Дві причини такої ситуації чітко простежуються у наведеній таблиці: 1) у вузі Г викладач бере більшу участь в управлінні вузом, прийнятті різних рішень; 2) у вузі Г викладачу надається велика самостійність.

Оплата праці у вузах України досить низька, але у різних вузах вона відрізняється, і викладачам це відомо. Тому, хоч задоволення заробітком в обох вузах невелике, у вузі Г воно вдвічі вище, ніж у вузі Д (мова йде тільки про суб'єктивну оцінку самого викладача, на яку побічно впливає і загальне ставлення до викладача, престиж вузу та ін. фактори).

Серед факторів управління, які оцінювалися викладачами, показовими є такі. У вузі Г і Д стратегію було оцінено середніми балами відповідно 7,43 і 6,38, кадрову політику — 7 і 5,3, звітність — 6,96 і 4,14, і т.д.

Особливо цікавими є останні цифри. Невиправдано складну звітність, передбачену міністерством, деякі вузи ускладнюють додатково. Як правило, це робиться тоді, коли не можна похвалитися якістю роботи як такої.

В одному із вузів вивчалася *корпоративна культура студентських груп*. Було охоплено 18 груп 2–4-х курсів 3 спеціальностей. Зведені дані — результати оцінки — наведено у табл. 6.2. Як і очікувалося, КК різних груп істотно відрізняється, але якщо за узагальненою оцінкою максимальна різниця досягає 1,24 раза, то за показниками властивостей 2-го рівня вона збільшується до 2,55 раза. Це говорить про те, що кожна група має своє неповторне обличчя. Тільки про деякі групи можна сказати, що вони володіють у цілому високою КК (наприклад, група П) або відносно низькою КК (групи Б, Г і М). Натомість переконливо можна стверджувати про досить високі чи низькі показники окремих властивостей КК різних груп.

Проаналізуємо зв'язки між властивостями 2-го рівня. Можна стверджувати, що значимість високих цінностей, задоволення від навчання та успішність пов'язані між собою і змінюються в однаковому напрямку. Так, група П, яка певною мірою є кращою, має високі оцінки ціннісної орієнтації, задоволення від навчання і ефективності, а групи Б і Г — низькі оцінки цих властивостей.

Властивості колективізму і ставлення до особистості виявилися мало залежними від інших властивостей.

Серед властивостей 2-го, 3-го рівнів найбільші відмінності спостерігаються у *ціннісних орієнтаціях груп*. Деталізуємо ці відмінності, розглянувши 3-й рівень оцінки (табл. 6.3). У різних групах відносно число респондентів, які вважають відповідні цінності високозначимими ($B3 \geq 8$) для досконалості у роботі, коливалось від 0,33 до 0,96, творчості — від 0,13 до 0,54, користі для суспільства — від 0,1 до 0,89, самореалізації — від 0,29 до 0,91 і досягнення цілей — від 0,39 до 1,0. У більшості випадків групи, які є «кращими» за однією цінністю, мають досить високі показники і за іншими, хоча для кожної групи характерні свої особливості. Так, якщо значимість високих цінностей у групі Е в цілому велика, студенти цієї групи невисоко цінують значимість творчості. Очевидно, у цій групі мало творчих студентів.

Встановлено, що індекс особистісного розвитку, який враховує прагнення до самореалізації та досягнення цілей, значною мірою визначає ціннісні орієнтації та ефективність навчання групи (рис. 6.7). Отже, правомірність введення такого показника, вже до-

Таблиця 6.2.
Оцінка корпоративної культури студентських груп
(1-й і 2-й рівні)

Група	Значимість високих цінностей $ПК_{\text{вц}}$	Ефективність навчання $ПК_{\text{еф}}$	Вдоволення від навчання у групі $ПК_{\text{в}}$	Колективізм і ставлення до особистості $ПК_{\text{кол}}$	Якість зовнішніх проявів $КК\ ПК_{\text{зн}}$	Узагальнений показник $КК\ ПК_{\text{у}}$
А	0,73	0,66	*	0,65	0,42	0,67
Б	0,63	0,65	0,81	0,62	0,28	0,62
В	0,63	0,65	*	0,64	0,36	0,63
Г	0,58	0,68	*	0,65	0,35	0,62
Д	0,77	0,70	*	0,68	0,35	0,68
Е	0,83	0,71	*	0,61	0,41	0,70
Ж	0,78	0,68	*	0,57	0,34	0,66
З	0,76	0,76	*	0,63	0,39	0,69
І	0,68	0,74	*	0,59	0,20	0,63
К	0,79	0,69	*	0,62	0,51	0,70
Л	0,63	0,72	*	0,63	0,41	0,65
М	0,70	0,68	0,63	0,59	0,39	0,62
Н	0,73	0,77	0,86	0,60	0,32	0,68
О	0,83	0,78	*	0,58	0,37	0,70
П	0,86	0,84	0,89	0,69	0,48	0,77
Р	0,54	0,82	*	0,59	0,39	0,64
С	0,51	0,69	*	0,70	0,46	0,63
Різниця оцінок, кількість разів	1,69	1,29	1,41	1,23	2,55	1,24

* Задоволення навчанням у групі не визначалося

ведена щодо характеристики окремих студентів (див. рис. 3.9), підтверджується і для характеристики груп.

Отримані залежності можуть бути апроксимовані політропічними або лінійними рівняннями. Так, для графіків на рис. 6.6, а, б і в, відповідно маємо:

Таблиця 6.3.
Оцінка значимості високих цінностей студентських груп
(2-й — 3-й рівні)

Група	Доскона- лість у роботі	Твор- чість	Користь для сусп- ільства	Саморе- алізація	Досяг- нення цілей	Комплекс- ний показ- ник $P_{\text{сн}}$
А	0,69	0,46	0,27	0,64	0,81	0,73
Б	0,48	0,24	0,1	0,29	0,66	0,63
В	0,42	0,13	0,23	0,54	0,58	0,63
Г	0,63	0,18	0,41	0,50	0,72	0,58
Д	0,75	0,25	0,89	0,91	1,0	0,77
Е	0,73	0,27	0,60	0,87	1,0	0,83
Ж	0,83	0,25	0,63	0,83	0,83	0,78
З	0,63	0,19	0,63	0,63	0,94	0,76
І	0,63	0,43	0,22	0,79	0,67	0,68
К	0,75	0,25	0,58	0,83	0,75	0,79
Л	0,38	0,15	0,36	0,46	0,77	0,63
М	0,50	0,36	0,70	0,60	0,64	0,70
Н	0,59	0,17	0,53	0,69	0,76	0,73
О	0,88	0,25	0,59	0,76	0,83	0,83
П	0,96	0,54	0,76	0,88	1,0	0,26
Р	0,41	0,28	0,42	0,53	0,39	0,54
С	0,33	0,25	0,29	0,43	0,5	0,51
Різниця оцінок, кількість разів	2,9	4,1	8,9	3,1	2,6	1,69

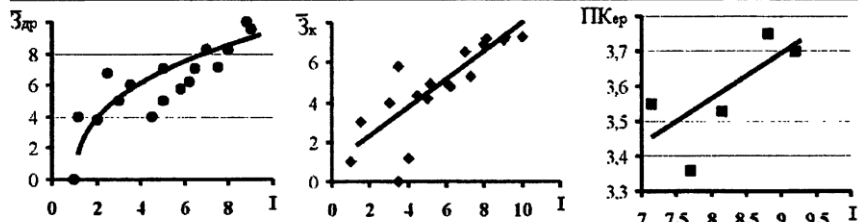


Рис. 6.7. Вплив індексу особистого розвитку на трудові цінності та успішність студентських груп:
а — значимість досконалості у роботі,
б — значимість користі для суспільства, в — успішність

$$\bar{Z}_k = 3,081nI + 1,24, \quad (6.6)$$

$$\bar{Z}_k = 0,66I + 1,04, \quad (6.7)$$

$$P_{\text{сн}} = 0,14I + 2,4. \quad (6.8)$$

Графіки і формули показують, що із збільшенням індексу особистісного розвитку досить інтенсивним буде зростання зазначених показників, особливо значимості досконалості у роботі. Про це, зокрема, свідчить значна величина константи у першому члені рівняння (6.6). При збільшенні індексу до 5 середня значимість досконалості у роботі зростає з 1 до 6 і далі — до 8,5.

Як вже зазначалося, наведені зв'язки не є простими причинно-наслідковими залежностями, але зростання прагнення до самореалізації і досягнення цілей сприяє підвищенню рівня значимості досконалості у роботі, більшої ефективності відповідного мотиву поведінки.

Можна зробити висновок про те, що у планах розвитку КК повинно бути приділено першочергову увагу поясненню студентам або співробітникам організації важливості цінностей особистісного розвитку, створенню умов для їх реалізації. Профорієнтаційна робота не повинна припинятися після вступу до вузу чи влаштування на роботу. Практика показує, що здібності людини, вектор її найбільшого професійного успіху потрібно весь час коректувати. Студента або співробітника потрібно залучати до процесу постійної постановки нових цілей; планка їх домагань повинна весь час підніматися.

Розглянемо властивості 3-го рівня, які є складовими властивостей *колективізму і ставлення до особистості* різних студентських груп (табл. 6.4).

На даному рівні видно деякі важливі взаємозв'язки властивостей. Так, у групах, що відрізняються високим ступенем єдності та лідерства, фіксується відносно низька оцінка поваги до особистості (групи Е і К). Навпаки, у групах з відносно низькою оцінкою єдності та лідерства спостерігається висока оцінка ставлення до особистості (групи Б і М). Таким чином, згадані властивості є антиномними. З іншого боку, навколо єдності та лідерства часто групуються такі властивості, як взаємодопомога, афіліація, а поруч з повагою до особистості буде відповідальність кожного.

Кодові числа для розрахунку показника референтності певною мірою відображали тільки її позитивний вплив; позитивно

Таблиця 6.4.
Оцінка прояву колективізму та поваги до особистості
у студентських групах (2-й, 3-й рівні)

Група	Єдність та лідерство	Взаємні турбо- та і допомога	Афіліація	Безконф- ліктність	Референт- ність	Повага до особистості	Відповідаль- ність кожного	Комплексний показник ПК _{кол}
A	0,5	0,56	0,66	0,82	0,82	0,62	0,63	0,65
B	0,37	0,42	0,54	0,86	0,67	0,71	0,7	0,62
B	0,44	0,52	0,56	0,82	0,75	0,68	0,64	0,64
Г	0,46	0,46	0,5	0,81	0,76	0,75	0,65	0,65
Д	0,48	0,5	0,64	0,9	0,76	0,76	0,63	0,68
Е	0,6	0,51	0,67	0,84	0,64	0,61	0,53	0,61
Ж	0,41	0,41	0,54	0,77	0,64	0,61	0,59	0,57
З	0,48	0,43	0,57	0,88	0,66	0,71	0,59	0,63
І	0,51	0,38	0,52	0,86	0,7	0,57	0,67	0,59
К	0,55	0,57	0,58	0,86	0,74	0,63	0,52	0,62
Л	0,45	0,55	0,6	0,81	0,78	0,66	0,6	0,63
М	0,42	0,44	0,53	0,7	0,68	0,75	0,57	0,59
Н	0,44	0,48	0,55	0,8	0,72	0,65	0,54	0,60
О	0,49	0,45	0,58	0,74	0,65	0,61	0,56	0,58
П	0,55	0,55	0,55	0,86	0,86	0,75	0,63	0,69
Р	0,46	0,44	0,57	0,79	0,74	0,62	0,56	0,59
С	0,54	0,58	0,58	0,9	0,82	0,75	0,68	0,70

оцінювалась немов би помірна референтність. «Облік думки групи» отримував відносно високу оцінку, а «обов'язкове підпорядкування у разі прийняття загальних рішень» — низьку. Тому зазначена помірна властивість референтності нерідко потрапляла в одну групу з індивідуалістськими властивостями.

Описані взаємозв'язки чітко виявляються за допомогою факторного аналізу (табл. 6.5). Він показав, що існує дві групи властивостей: колективістські та індивідуалістські. Поки для простоти будемо вважати, що вони характеризують східний і західний менеджмент. Відповідно мають місце колективістські та індивідуалістські групи. Так, із розглянутих 17 студентських груп 41%, колективістських, 47% індивідуалістських і 12%, тих яких важко зарахувати до цих полярних типів.

Таблиця 6.5.
Результати факторного аналізу властивостей,
які характеризують колективізм і ставлення до особистості

Властивість	Групи властивостей	
	Колективізм	Індивідуалізм
Єдність та лідерство	0,83	-0,09
Взаємодопомога	0,83	0,31
Афіліація	0,78	-0,23
Безконфліктність	0,46	0,55
Референтність	0,49	0,69
Повага до особистості	-0,09	0,76
Відповідальність кожного	-0,26	0,81

Відповідно до обґрунтованої раніше позиції (див. §4.3) і колективізм, і індивідуалізм мають як позитивні, так і негативні сторони. Тому щодо зазначених груп не можна сказати, що одні «гарні», а інші «погані». Менеджерам необхідно весь час шукати раціональний і обґрунтований з точки зору ефективності організації та гуманізму консенсус — рівновагу між двома чашами терезів, на одній з яких — єдність групи, дружба, приємне спілкування, а на іншій — свобода особистості та всі наслідки, які з цього випливають (див. рис. 4.7).

У деяких випадках середньої значимості $\bar{Z}$ і навіть кількості респондентів з високою значимістю P_s недостатньо для аналізу сутності питання. Для цього необхідно вивчити розподіл значимостей.

Так, якщо брати до уваги величини $\bar{Z}$ і P_8 , з повагою до особистості у групах Е, Ж, З все складається не найгірше, але якщо звернутися до розподілів значимостей (рис. 6.8), видно, що 27–36% студентів відзначають недоброзичливе ставлення до обдарованих студентів, які працюють за окремими планами, користуються певними пільгами та підвищеною увагою (чорні крапки на малюнку). Можна припустити, що таке ставлення до себе помітили здебільш обдаровані, творчі студенти. Очевидно, зроблено ще мало для створення образу позитивного героя-інноватора, впровадження у свідомість більшої частини людей розуміння тієї істини, що творчі люди — це благо для будь-якого колективу, його основне багатство.

Розглянемо властивості 3-го рівня, які складають *зовнішні прояви корпоративної культури* студентських груп.

Багато студентів відзначають наявність у своїй групі героїв та міфів, сленгу, вважають важливою повагу до старших і менш важливим — дотримання етикету в своєму одязі. Про наявність візуальних чи музичних символів згадує відносно невелика частина респондентів.

Як уже зазначалося про інші властивості другого рівня, при їх розкладі на властивості третього рівня різниця у показниках збільшується. Так, якщо комплексний показник P_{an} для різних груп відрізнявся до 1,7 раза, то складові його показники відрізняються більше (до 3 разів).

Аналіз результатів описаного дослідження дозволив розробити рекомендації для кураторів конкретних груп, коректування діяльності деканату, а також дав підстави для удосконалення 3-ступінчатої системи навчання студентів основам корпоративної культури, яку буде розглянуто в главі 8.

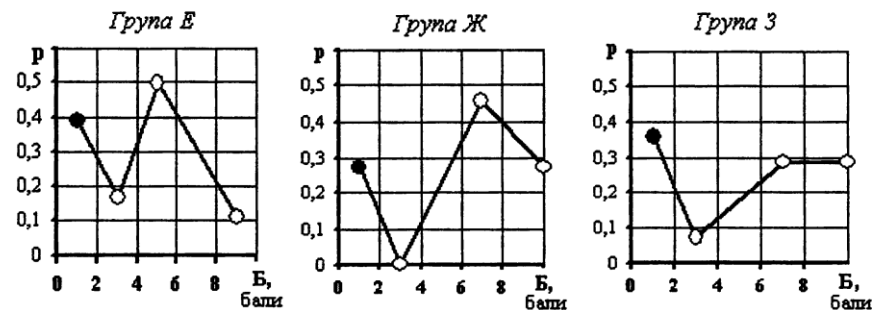


Рис. 6.8. Ставлення до обдарованих студентів у студентських групах

Доцільно обговорювати подібні результати у підрозділах організації, корпоративна культура яких вивчалася.

Висновки

1. Оцінка корпоративної культури можлива з використанням досягнень кваліметрії, але за умови врахування особливостей феномену культури. Вона необхідна для поглиблення понятійної частини теорії, а також для практики управління: оцінки стану та планування змін КК.

2. Етапами оцінки КК є побудова блок-схеми властивостей, що її складають, її впорядкування в умовне дерево якості, експертна оцінка вагомості властивостей, оцінка умовно-простих властивостей за допомогою анкетного опитування, тесту, експертизи або документів та розрахунок комплексних і узагальнених показників.

3. Найбільш важливими властивостями, які складають корпоративну культуру (2-й рівень ієрархії), є значимість високих цінностей, ефективність роботи, задоволення співробітників роботою, колективізм і повага до особистості, а також зовнішні прояви корпоративної культури.

4. Можна лише умовно стверджувати, використовуючи узагальнений показник, що корпоративна культура однієї організації є високої, а іншої — низькою. Слід зазначати, що ця оцінка здійснюється відносно загальної тенденції, гуманістичної спрямованості або потреб мінливого зовнішнього середовища і т.д.

5. Основним, найбільш дієвим апаратом оцінювання є визначення не узагальненого показника, а показників окремих властивостей, які характеризують різні сторони КК організації або її підрозділів, їх особливості, неповторне обличчя.

6. Чим нижчий рівень ієрархії (ступінь спільності) властивостей, тим більша їх відмінність у різних організаціях та підрозділах.

7. Багато цих властивостей взаємозалежні та змінюються в одному напрямку (наприклад, із зростанням значимості високих цінностей, задоволення працею зростає ефективність роботи), друга частина індиферентна відносно інших цінностей, і деяка частина пов'язана з ними антиномно (так, при посиленні єдності, згуртованості групи часто погіршується ставлення до особистості й падає особиста відповідальність).

Контрольні запитання

1. Поняття «кваліметрія».
2. Етапи «оцінки якості» корпоративної культури.
3. Структура якості корпоративної культури (1 і 2 рівні розгляду). Чи є блок-схема якості КК деревом?
4. Повнота, операціональність, декомпозованість та інші вимоги до властивостей, що складають якість.
5. Властивості, що складають якість КК 2 рівня розгляду.
6. Властивості, які складають значимість високих цінностей.
7. Показники, які відображають ефективність праці для різних організацій, у тому числі вузу.
8. Властивості, які складають задоволення роботою.
9. Властивості, які характеризують прояви колективізму і повагу до особистості.
10. Властивості, що складають якість зовнішніх проявів КК.
11. Показники рівня фізичної культури і прихильності до здорового способу життя.
12. Математичні моделі, які використовуються у кваліметрії, зокрема при оцінюванні КК.
13. Результати оцінювання рівня КК двох вузів України.
14. Результати оцінювання значимості високих цінностей різних груп і вплив на них індексу особистісного розвитку.
15. Колективізм і повага до особистості в різних групах. Антиномія цих властивостей. Колективістські та індивідуалістські групи.