

# ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЗА МЕТОДОМ ДАНІЕЛЯ ДЕНІСОНА

І. Г. ВЕРЕЗОМСЬКА, кандидат економічних наук  
(Київський національний університет культури і мистецтв)

**Анотація.** Проаналізовано систему факторів, від яких залежить формування ефективної організаційної культури. А також досліджено переваги застосування методу Д. Денісона щодо побудови ефективної організаційної культури підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

**Ключові слова:** метод Д. Денісона, організаційна культура, модель організаційної культури, організаційна ефективність, підприємство готельно-ресторанного бізнесу.

Ситуація на ринку готельно-ресторанних послуг ставить перед керівниками підприємств індустрії гостинності завдання організації управлінського процесу за новими правилами. Адже стихійно сформовані елементи організаційної культури не завжди мають чітку витриманість, цілісність і найчастіше всім не зрозумілі. Введення внутрішньокорпоративних правил заздалегідь встановлює стабільні, чітко зазначені позиції всіх учасників підприємства, визначає успіх на ринку послуг, ефективність, конкурентоздатність підприємств індустрії гостинності. Доцільно використовувати метод Д. Денісона з метою побудови ефективної організаційної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Дослідження в цій сфері здійснювали такі вчені, як Д. Денісон, Л. Е. Орбан-Лембрик, Ю. І. Палеха, В. В. Стадник, М. А. Йохна, Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, С. В. Ковалевський та ін. Адже організаційна культура відіграє важливу роль у визначенні й реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики підприємства готельно-ресторанного бізнесу. В сучасних умовах економічна діяльність підприємства не може здійснюватися за відсутності сформованої ефективної організаційної культури підприємства. Важливим методом діагностики організаційної культури підприємства є метод Д. Денісона.

Метою статті є визначення, дослідження та аналіз особливостей формування організаційної культури підприємства готельно-ресторанного бізнесу на основі методу Д. Денісона.

Організаційна культура як фактор ефективності та невід'ємної частини управління персоналом до недавнього часу залишалась у тіні на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Крім того, сучасний рівень управління припускає, що об'єктом управління є організаційна культура різних типів, а не процеси, люди або їх діяльність.

Традиційно визначали організаційну культуру як прийнятну більшістю персоналу філософію та ідеологію, цінності, переконання, очікування, правила, символи, що лежать в основі відносин і взаємодії в межах готельно-ресторанного господарства. Схема підприємства як культурний феномен пояснює, як, через які символи та цінності, норми та правила здійснюється діяльність людей. Культурний підхід до управління показує, як можна створити організаційну ефективність і впливати на неї через цінності, філософію, мову, норми, ритуали, церемонії. Належним чином сформульована та побудована організаційна культура підприємства готельно-ресторанного бізнесу – це потужний стратегічний інструмент, який дозволяє координувати всі структурні підрозділи і членів окремих команд для досягнення цілей у рамках місії, а також забезпечити ра-

ціональну та безконфліктну структуру групи, щоб створити зручні, гідні умови праці, виявити здібних співробітників, мотивувати та надати можливості для кар'єрного зростання, ефективного розподілу функцій та відповідальності, тобто побудувати систему внутрішньоорганізаційних відносин, що гармонійно об'єднують людей для досягнення цілей підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Менеджерів і HR менеджерів цікавить сьогодні, як зробити «людський потенціал» фактором стабільного збільшення прибутку, тобто мова йде про капіталізацію людського потенціалу. Люди, відповідно підготовлені, беручи до уваги здібності та можливості кожного, розподілені по робочих місцях, повинні принести компанії більше, ніж витрачається на їх зарплату, а також витрати на технічне обслуговування та відтворення їх діяльності. Співробітники стають фактором формування конкурентних переваг підприємств на ринку сервісу. Одне й теж обладнання, сировина, матеріали доступне для всіх конкурентів. Єдине, чим підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть варіювати – це особливості та нюанси технології і методи організації роботи, визначені організаційною культурою, які дають реальну конкурентну перевагу. Організаційна культура є елементом підприємства, що дозволяє зробити бізнес-ідеї, реальними й ефективними, забезпечити досягнення ефективності роботи і вигоди від володіння інтелектуальною власністю. Інвестиційна привабливість компанії також безпосередньо залежить від наявної організаційної культури. Отже, організаційна культура готельно-ресторанного господарства може мати прямий вплив на економічні показники бізнесу та є важливим критерієм зростання економічної ефективності.

Внутрішні характеристики організаційної культури важко вимірюються і їх вивчення пов'язане зі значними адміністративними витратами, тому що вимагають серйозних досліджень і аналітичної роботи: великомасштабних обстежень та інтерв'ю персоналу всіх рівнів організаційної структури. Вивчення та вимірювання організаційної культури набуває значення у контексті створення інструментів для прийняття управлінських рішень, як на

рівні організації загалом, так і у сфері управління персоналом. Специфіка організаційної культури визначає поведінку працівників по відношенню до різних груп (колеги, керівників, клієнтів, конкурентів, постачальників, акціонерів та ін.). Така поведінка підлягає спостереженню, і вона може бути вимірною. З цією метою доцільно застосовувати модель організаційної культури Даніеля Денісона, що здійснила революційний прорив у вивченні та вимірюванні організаційної культури підприємства, надала можливість здійснити перехід від нематеріальних, майже ізотеричних категорій до реальних параметрів.

Денісон вивчав кореляцію між певними функціями організаційної культури та організаційною ефективністю. В моделі розглянуті такі риси культури: адаптивність, послідовність виконання, місія та участь.

Адаптивність – метод, за допомогою якого вимоги бізнес-середовища перетворюються в реальні дії.

Підприємство має систему норм і переконань, що зберігає його здатність придбати, інтерпретувати та перекласти сигнали від навколишнього середовища у внутрішні поведінкові зміни, що підвищує організаційну спроможність для виживання, росту та розвитку.

Для характеристики адаптивності аналізуємо три аспекти її впливу на ефективність підприємства:

Створення змін – організація може розробити адаптивні шляхи для задоволення мінливих потреб, зрозуміти оточення бізнесу, щоб реагувати швидко на поточні тенденції і передбачати майбутні події.

Орієнтованість на споживачів підприємства дозволяє зрозуміти і швидко реагувати, передбачаючи їх майбутні потреби. Це відображає ступінь стурбованості підприємства задоволеністю потреб споживачів.

Організаційне навчання – підприємство отримує, перекладає і обробляє сигнали з навколишнього середовища в можливості для стимулювання інновацій, придбання знання і розвитку здібностей персоналу.

Місія – визначення довгострокового напрямку для підприємства.

Місія забезпечує глобальне бачення підприємства і сенс, визначаючи свою соціальну роль і зовнішні цілі. Це надає чіткий і зрозумілий напрям і форми, конкретні цілі, які служать для визначення відповідного курсу дій для підприємства та його членів. Почуття і відчуття місії дозволяє підприємству, формувати поточну поведінку в очікуванні бажаного майбутнього результату. Здатність визначати й ідентифікувати себе з місією підприємства корисно для короткострокової і довгострокової поведінки підприємства. Успіх, можливий швидше за все, коли особи та підприємство орієнтуються на мету.

Узгодженість (послідовність) – визначення значень системи, які є основою сильної культури.

Співучасть (участь) – розвиток людських ресурсів, відчуття власності та відповідальності.

Для вимірювання організаційної культури була складена спеціальна анкета-опитування, із 60 тверджень, поділених на 4 групи, кожна із яких описує специфічні аспекти культури в рамках 4-х характерних рис, зазначених професором Денісоном. Кожне твердження можна оцінювати від 1 до 5-ти балів, при цьому «1» – мінімальний бал і означає «цілком не погоджуюсь», «5» – максимальний бал і означає «цілком погоджуюсь». Опитувальні листи заповнюються менеджерами вищої ланки керівників організацій. Далі опитувальні листи табулюються, обраховуються і переводяться в графічний профіль (дод. 1). За методикою Денісона результати кожного конкретного виміру порівнюються з результатами попередніх обстежень і нормуються для кожного питання або індексу за допомогою постійного перерахунку 25-ї, 50-ї і 75-ї відсоткової крапки, кожний раз, коли поновлюється база даних. У базі представлений широкий спектр великих, середніх і малих підприємств світу, що функціонують у виробництві, сфері послуг, торгівлі, фінансовому секторі, секторі високих технологій. Максимальне значення індексу за кожною із 12 груп параметрів (це число 25, в кожній групі 5 тверджень, максимальний бал за кожне твердження – 5) приймається за 100 %, отримані бали пере-

раховуються у відповідні відсотки. У ході дослідження Д. Денісон вивчив певні індикатори функціонування підприємства: ROA (віддача від активів), ROI (віддача від інвестицій), ROS (віддача від продажу), розвиток продукту, частку ринку, якість продукту, інноваційність і задоволеність працівників. Він з'ясував, що майже всі кореляції між факторами організаційної культури та різними вимірювачами організаційної ефективності були значущі. Всі чотири фактори організаційної культури позитивно пов'язані з ROI, але різною мірою пов'язані з іншими вимірювачами організаційної ефективності. Місія і послідовність (стабільність) у великій мірі впливають на фінансові показники, такі як ROA, ROI и ROS. Коли значення індексів місії і послідовності попадають між третім і четвертим квантилями (понад 75 %), то це вказує на високу віддачу від інвестицій, активів і продажу, а також на операційну силу підприємства.

Послідовність і залученість (внутрішній фокус) впливають на якість, задоволеність працівників і віддачу від інвестицій. Значення індексів даних параметрів становить понад 75 % і означає високий рівень якості продукту, менший відсоток браку, правильний розподіл ресурсів і більш високий рівень задоволеності працівників. Залученість і пристосованість (гнучкість) впливають на розвиток продукту й інновації. Значення індексів даних параметрів більше ніж 75 %, що означає високий рівень інновацій у виробництві та сервісі, креативність, швидке реагування на зміну побажань і потреб споживачів і власних найманих працівників.

Пристосованість і місія (зовнішній фокус) впливають на доходи, зростання продажу та частку ринку. Коли значення індексів даних параметрів набуває значення понад 75 %, то на підприємстві спостерігається постійне зростання продажів і частки ринку.

Отже, дослідження Д. Денісона показало, що культура ефективного підприємства повинна мати всі ці функції. Підприємство готельно-ресторанного бізнесу не може бути не успішним, якщо володіє високою адаптивністю, внутрішньо погоджене та передбачуване, що, в свою чергу, сприяє високій співучасті

**Анкета Деніеля Денісона****Пристосованість.***Індекс «Створення змін»*

1. Це підприємство є дуже гнучким і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів.
2. Це підприємство знає, що відбувається у конкурентів і намагається відповідати змінам у зовнішньому бізнес-середовищі.
3. Це підприємство постійно використовує нові, покращені способи виконання роботи.
4. Спроба змін на підприємстві рідко зустрічає опір.
5. Різні департаменти в рамках підприємства часто співпрацюють з метою виконання необхідних змін.

*Індекс «Орієнтованість на клієнта»*

6. Коментарі та рекомендації клієнта часто призводять до зміни на підприємстві.
7. Думки замовника безпосередньо впливають на наші рішення.
8. Усі членів глибоко розуміють бажання і потреби клієнта.
9. Ми заохочуємо прямий контакт членів підприємства з клієнтами.
10. Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються в наших рішеннях.

*Індекс «Організаційного навчання»*

11. Це підприємство заохочує і винагороджує інновації і прийняття ризиків.
12. Ми розглядаємо невдачі як можливість для навчання та вдосконалення.
13. В роботі підприємства немає великих недоліків.
14. Навчання є важливим завданням щоденної роботи.
15. Ми намагаємося бути впевненими в тому, що «права рука знає, що робить ліва»

**Місія***Індекс «Стратегічний напрямок»*

16. Це підприємство має чітку місію, що надає зміст і напряму нашій роботі.
17. Це підприємство має довгострокову мету та напрям діяльності.
18. Мені зрозумілий стратегічний напрямок діяльності підприємства.
19. Це підприємство має чітку стратегію на майбутнє.
20. Наша стратегія вимагає інші компанії змінити свої стратегії конкуренції.

*Індекс «Цілі»*

21. Існує повна згода щодо цілей підприємства між персоналом і менеджерами.
22. Лідери цього підприємства визначають амбітні, але реалістичні цілі.
23. Лідери цього підприємства публічно та відкрито говорять про те, чого ми намагаємося досягти.
24. Ми постійно контролюємо наші досягнення відносно наших поставлених цілей.
25. Люди на підприємстві розуміють, що повинно бути зроблено, аби досягти успіху в довгостроковій перспективі.

*Індекс «Бачення»*

26. Ми маємо спільне бачення майбутнього підприємства.
27. Лідери цього підприємства орієнтовані на майбутнє.
28. Короткострокові цілі рідко суперечать довгостроковому баченню підприємства.
29. Наше бачення стимулює і мотивує наших співробітників.
30. Ми здатні приймати і реалізовувати короткострокові цілі без шкоди для нашої довгострокової перспективи.



**Послідовність.***Індекс «Координація та інтеграція»*

31. Наш підхід до бізнесу є послідовний і передбачуваний.
32. Існує чіткий і зрозумілий розподіл цілей за рівнями підприємства.
33. Співробітники з різних організаційних підрозділів поділяють спільне бачення на майбутнє.
34. Легко координувати проекти в різних функціональних зонах підприємства.
35. Працювати із кимось із іншого підрозділу набагато легше, ніж працювати з кимось з іншої компанії.

*Індекс «Погодження»*

36. Коли існують розбіжності, ми докладаємо всіх зусиль для досягнення безпрограшного рішення для всіх сторін конфлікту.
37. Тому фірма має сильну організаційну культуру.
38. Існують чіткі угоди про правильні та неправильні шляхи роботи в цій організації.
39. Нам легко домовитися навіть щодо складних питань.
40. Ми рідко маємо проблеми щодо досягнення угоди із ключових питань.

*Індекс «Ключові значення»*

41. У цій компанії є чіткий і послідовний набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу.
42. Ця компанія має характерний стиль управління і чіткий набір способів управління.
43. Керівники та управлінці надають приклад поєднання слів зі справами.
44. Існує кодекс етики для підприємства, який визначає нашу поведінку та вчить відрізнити правильне від хибного.
45. Ігнорування ключових цінностей цього підприємства може призвести до неприємностей.

**Залучення***Індекс «Повноваження»*

46. Більшість співробітників у цьому підприємстві беруть активну участь у його роботі.
47. Рішення, зазвичай, приймаються на тому рівні, де є кращий доступ інформації.
48. Інформація поширюється в межах підприємства, кожна людина може мати доступ до даних.
49. Кожний співробітник вважає, що він може позитивно впливати на роботу всього підприємства.
50. Бізнес-планування на нашому підприємстві здійснюється постійно та, в тій чи іншій мірі, залучає до цього кожного співробітника.

*Індекс «Розвиток здібностей»*

51. Підприємство делегує повноваження, так щоб люди могли діяти самостійно.
52. Здібності людей на цьому підприємстві розглядаються як важливе джерело формування конкурентних переваг.
53. Це підприємство постійно інвестує в навчання співробітників.
54. Людський потенціал цього підприємства постійно зростає.
55. Проблеми рідко виникають на моєму підприємстві, тому що у нас є необхідні навички.

*Індекс «Командна орієнтація»*

56. Кооперація і співпраця співробітників із різними функціональними ролями на підприємстві активно заохочується.
57. Працювати на цьому підприємстві – значить бути частиною команди.
58. Робота організована на цьому підприємстві так, що кожен може побачити взаємозв'язок між його діяльністю та цілями підприємства.
59. Команди – це первинні будівельні блоки підприємства.
60. На цьому підприємстві покладаються на горизонтальний контроль у більшій мірі, ніж на становище в ієрархії.

співробітників у функціонуванні підприємства, залишається в рамках спільного розуміння персоналом місії підприємства.

Розглянуті моделі варто використовувати для обґрунтування прийняття певних управлінських рішень у таких ситуаціях:

- 1) злиття та поглинання;
- 2) реструктуризація галузі;
- 3) створення нового підприємства;
- 4) призначення нового керівника;
- 5) кризи або занепаду підприємства;
- 6) застосування нових стратегічних ініціатив.

Незважаючи на наявність адміністративних витрат, західна практика показує, що використання результатів моделі на практиці збільшує задоволеність співробітників і споживачів, підвищує продуктивність праці, рентабельність активів і інвестицій. Крім менеджерів із персоналу, які одержують зрозуміле та чітке уявлення організаційної культури підприємства, модель може бути дуже корисною як для керівників компанії, якщо необхідно швидко прийняти управлінські рішення, так і для зовнішніх консультантів для проведення експрес-моніторингу ситуації і одержання первинного враження від підприємства.

Можна проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства, прогнозувати можливості та ризики, тобто проводити СВОТ-аналіз, не вдаючись до аналізу трудомістких фінансових коефіцієнтів і бухгалтерського обліку. Модель надає можливість чітко вибудовувати довго-, середньо- і короткострокові завдання підприємства з урахуванням бажаних результатів на кожному із часових періодів. Модель дозволяє визначити, у яких організаційних підсистемах

(виробництва, маркетингу, та продажів, логістики, управління персоналом, т. ін.) є потенційно можливі проблеми і вжити відповідні заходи, щоб скорегувати цілі та завдання компанії, змінити методи ведення бізнесу та внутрішнього управління.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Корпоративна культура : навч. посіб. / Хаєт Г. Л., Єськов О. Л., Ковалевський С. В. та ін. ; заг. ред. Г. Л. Хаєт. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 403 с.
2. Корпоративное управление : [пер.с англ.]. – 2-е изд. – М. : ООО «Юнайтед Пресс», 2009. – 222 с.
3. Лайкер Джеффри. Корпоративная культура Toyota / Лайкер Джеффри, Хосеус Майкл. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 354 с.
4. Лопухова К. О. Особливості формування системи показників рівня корпоративної культури підприємств / К. О. Лопухова // Всеукр. наук. конф. з міжнар. участю молодих вчених та студентів «Розвиток України в умовах глобалізації» (Харків, 18 березня 2011 р.) // Управління розвитком : зб. наук. робіт. – Х. : ХНЕУ, 2011. – № 4 (101). – С. 89–91.
5. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона [Електронний ресурс] / Denison Consulting. – Режим доступу: [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com). – Назва з екрана.
6. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академ. видав, 2003. – 568 с.
7. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / Стадник В. В., Йохна М. А. – К. : Академ. видав., 2003. – 464 с.

**И. Г. Верезомська, кандидат экономических наук (Киевский национальный университет культуры и искусств). Диагностика организационной культуры предприятия гостинично-ресторанного бизнеса по методу Даниэля Денисона.**

**Аннотация.** Проанализирована система факторов, от которых зависит формирование эффективной организационной культуры. А также исследованы преимущества применения метода Д. Денисона по построению эффективной организационной культуры предприятия гостинично-ресторанного бизнеса.

**Ключевые слова:** метод Д. Денисона, организационная культура, модель организационной культуры, организационная эффективность, предприятие гостинично-ресторанного бизнеса.

---

**I. G. Verezomska**, *Cand. Econ. Sci. (Kyiv National University of Culture and Arts)*. **Diagnosing the organizational culture of enterprise hotel and restaurant business by the method of Daniel Denison.**

**Summary.** *The system of factors, which a corporate culture depends from, is analyzed in the given article. And also investigated advantages of D. Denison's method implementation in building efficient organizational culture of company engaged in hotel and restaurant business.*

**Keywords:** *method D. Denisona, organizational culture model of organizational culture, organizational effectiveness, business hotel and restaurant business.*