

# ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИКИ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ И АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ ВЫБОРА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПЕРСПЕКТИВЫ «ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ» СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

УДК 338+658.3

**Николай Дмитриевич Корягин**, кандидат технических наук, профессор, заведующий кафедрой «Управления проектами и инновационного менеджмента» МЭСИ  
Тел.: 8 (495) 422-22-98  
Эл. почта: [ndkoryagin@mes.i.ru](mailto:ndkoryagin@mes.i.ru)

В статье представлен анализ возможности применения модели Д. Дениссона для выбора ключевых показателей результативности (KPI – Key Performance Indicators) Сбалансированной системы показателей (BSC – Balanced Scorecard).

**Ключевые слова:** Сбалансированная система показателей, стратегические цели, ключевые показатели результативности, методика количественной оценки организационной культуры.

**Nikolai D. Koryagin**, PhD in Technical Sciences, Professor, Head of Department «Project Management and Innovation Management» MESI  
Tel.: 8(495) 422-22-98,  
E-mail: [ndkoryagin@mes.i.ru](mailto:ndkoryagin@mes.i.ru)

**APPLYING THE METHODOLOGY FOR QUANTITATIVE MEASUREMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE FOR SELECTING KEY PERFORMANCE INDICATORS OF «EDUCATION AND DEVELOPMENT» PROSPECT BALANCED SCORECARD**

This paper presents an analysis of the possibility of using the model D. Denison for selecting key performance indicators (KPI – Key Performance Indicators) of the Balanced Scorecard (BSC – Balanced Scorecard).

**Keywords:** the balanced scorecard, strategic objectives, key performance indicators, methods of quantifying organizational culture.

*«Если вы не можете это измерить, вы не можете этим управлять»  
(Джекс Уэлч)*

## 1. Введение

Для успешного решения задач управления менеджер должен оперативно получать количественную информацию о положении дел в компании и принимать управленческие решения на основе сопоставления фактически достигнутых и запланированных значений параметров, характеризующих различные сферы деятельности организации. В условиях высокой степени изменчивости среды фирмы жизненно важным становится использование современных информационных систем, обеспечивающих оперативный сбор, обработку, анализ и представление информации о положении дел в компании и во внешней среде. Однако для эффективного использования информационных систем необходимо иметь возможность формализации и количественной оценки различных аспектов деятельности организации, которые существенно различаются по возможности определения количественных стандартов. Так, достаточно сложной задачей является определение стратегических целей и соответствующих им количественных показателей для сферы организационной культуры. Рассмотрению одного из возможных подходов к решению этой задачи посвящена данная статья.

## 2. Организационная культура в системе элементов Сбалансированной системы показателей

*Сбалансированная система показателей (BSC – Balanced Scorecard)*, предложенная в 1992 году профессорами Гарвардского университета Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном, является методологической основой стратегического контроллинга.

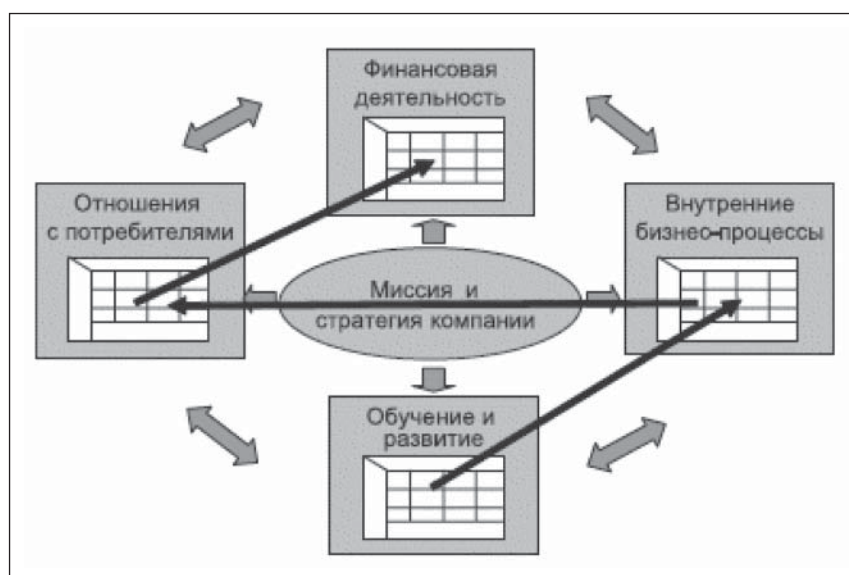


Рис. 1. Связь между группами целей BSC

Авторы BSC предложили для оценки результатов деятельности организации использовать систему показателей, включающую **четыре группы стратегических целей**:

- финансовые цели;
- цели в сфере обеспечения лояльности клиентов;
- цели совершенствования внутренних бизнес-процессов;
- цели в сфере обучения и развития.

Логику BSC, представленную на рисунке 1, можно объяснить так:

- если у нас будут инициативные и способные к обучению сотрудники, то мы сможем постоянно улучшать наши внутренние процессы;
- если наши процессы будут обеспечивать высокое качество изделий и обслуживания, то клиенты побегут к нам, а не к конкурентам;
- если клиенты нас полюбят и принесут нам свои деньги, то наши финансовые результаты удовлетворят наших владельцев.

Таким образом, логическая цепочка достижения финансового успеха начинается с «человеческого фактора».

Степень достижения стратегических целей оценивается с помощью системы количественных индикаторов – **KPI (Key Performance Indicators – Ключевые Показатели Результативности)**, отражающих все аспекты деятельности компании.

В классическом наборе из 22–25 показателей BSC только пять являются финансовыми, а остальные относятся к таким плохо формализуемым областям, как **организационная культура**, интеллектуальный капитал предприятия, информационный капитал, лояльность потребителей, брэнды и др.

Одной из наиболее сложных, с точки зрения формализации стратегии, областей внутренней среды организации является организационная культура, являющаяся с точки зрения структуры BSC, одним из элементов группы стратегических целей «Обучение и развитие» (рисунок 2).

Действительно, для измерения фактически достигнутых значений по соответствующим KPI можно использовать:

- по финансовым целям – данные, накапливаемые в модуле «Финансы» ERP-системы (ERP – Enterprise

Resource Planning – планирование ресурсов предприятия);

- по целям совершенствования отношений с клиентами – данные, накапливаемые в CRM-системе (CRM – Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами);
- по целям совершенствования бизнес-процессов – данные, накапливаемые в модуле «Логистика» ERP-системы и в BPM-системе (BPM – Business Process Management – управление бизнес-процессами);
- по целям развития персонала – данные, накапливаемые в модуле «Персонал» ERP-системы.

А вот для измерения организационной культуры, своего рода «души» организации, являющейся важнейшим фактором успеха или неудачи преобразований, проводимых в рамках реализации стратегии, пока что не изобретен компьютерный измеритель. Вместе с тем, для корректного определения стратегических целей и выбора соответствующих KPI необходима количественная оценка, дифференцированная по различным элементам организационной культуры.

### 3. Методика количественной оценки и анализа организационной культуры на основе модели Денисона

Для проведения подобной оценки и анализа может быть использована **модель Дэниэла Дэнисона**, базирующуюся на четырех интегральных характеристиках культуры, таких как:

- миссия;
- последовательность;
- приспособляемость;
- вовлеченность.

**Миссия** обеспечивает организации четкое представление корпоративных задач и стратегических целей. Изменения организационной стратегии и миссии требуют одновременного изменения структуры, культуры и поведения; таким образом, после того, как создано новое видение, необходимо создать организационную культуру, поддерживающую это видение.

**Последовательность** подразумевает интегрированность коллектива, в котором поведение персонала соответствует ключевым

ценностям организации, лидеры и их последователи умеют приходиться к соглашению, а организационная деятельность хорошо скоординирована. В случае, если эти условия соблюдаются, культура организации характеризуется как сильная и определенная, что значительно влияет на поведение людей. Такой вид последовательности является эффективным источником стабильности и внутренней интеграции в компании.

**Вовлеченность** предполагает участие сотрудников в процессах принятия решений, что позволяет им ощущать себя частью организации и на практике наблюдать взаимосвязь между своей работой и достижениями целей организации.

**Приспособляемость** организации позволяет преодолеть противоречие между внутренней интеграцией и способностью к адаптации во внешней среде, что обеспечивает успех при осуществлении стратегических изменений.

Каждая из приведенных выше четырех интегральных характеристик оценивается по трем частным составляющим на основе анонимного опроса сотрудников по анкете, состоящей из 60 вопросов.

Сотрудников организации просят оценить, согласны ли они с каждым из шестидесяти утверждений (по шкале от 1 до 5, где 1 – «абсолютно не согласен» и 5 – «полностью согласен»). На основе обобщения полученных результатов заштриховывают соответствующие сегменты диаграммы (рисунок 3). Чем больше залитых цветом сегментов на диаграмме, тем выше оценка культуры организации по данной частной характеристике.

Различные парные сочетания четырех интегральных характеристик модели Денисона дают представление о степени соответствия организационной культуры реализуемой стратегии.

Оценки в сегментах «Миссия» и «Последовательность», определяющие уровень стабильности, обычно влияют на финансовые показатели, как, например, доходы на активы, доходы на инвестиции и т. д.

Оценки в сегментах «Последовательность» и «Вовлеченность», характеризующие компании на внут-

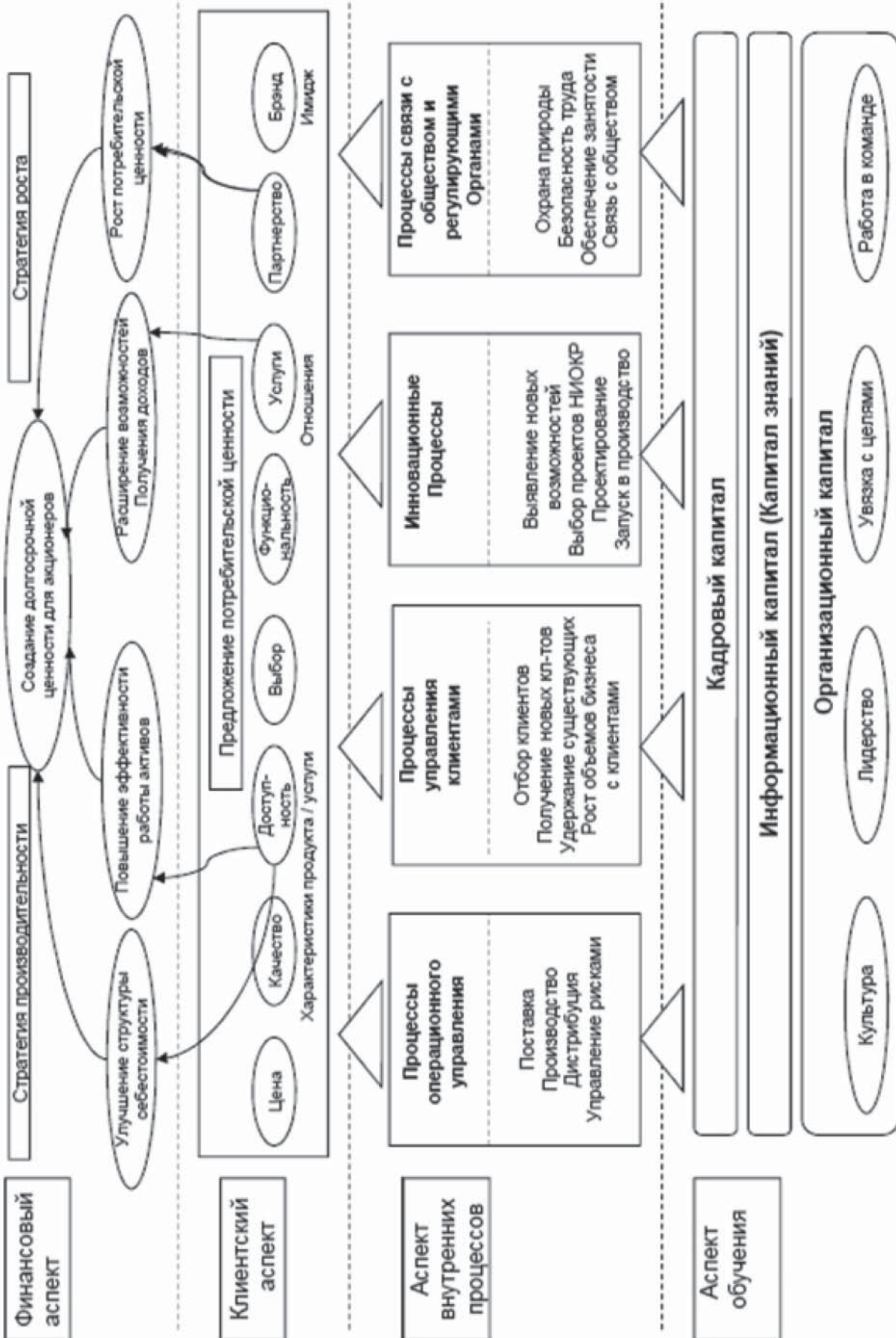


Рис. 2. Организационная культура в структуре BSC



Рис. 3. Графическая интерпретация результатов опроса сотрудников по анкете Дэнисона (пример)



Рис. 4. Возможный профиль организационной культуры для стратегии «ценового лидерства»



Рис. 5. Возможный профиль организационной культуры для стратегии «дифференциации»

ренней среде, влияют на качество, удовлетворенность сотрудников и окупаемость инвестиций.

Оценки в сегментах «Вовлеченность» и «Приспособляемость» характеризуют способность компании к разработке продуктов и инновациям.

Оценки в сегментах «Приспособляемость» и «Миссия», характеризующие сфокусированность компании

на внешней среде, обычно влияют на уровень дохода, рост продаж и рыночную долю.

Для каждой из реализуемых стратегий можно определить рациональный профиль организационной культуры. На рисунках 4–7 представлены профили организационной культуры для конкурентных стратегий «ценового лидерства», «дифференциации», «фокусирования на издержках» и «фокусирования на дифференциации», соответственно.

Понимание того, в каком состоянии находится организация, помогает определить цели в сфере совершенствования организационной культуры и корректно выбрать соответствующие этим целям KPI.

**Заключение**

На основе приведенных выше материалов можно сделать следующие выводы:

1. Одной из наиболее сложных проблем при реализации стратегического управления на основе BSC является формализация стратегических целей в области организационной культуры.

2. Для определения степени соответствия организационной культуры реализуемой стратегии и определения соответствующих стратегических целей и KPI целесообразно использовать модель Д.Денисона, обеспечивающую дифференцированную количественную оценку и анализ организационной культуры по двенадцати ее элементам.

**Литература**

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.  
 2. Денисон Д., Хойшберг Р. Лэйн Н., Лиф К., Изменение корпоративной культуры в организациях. – СПб.: Питер, 2013.  
 3. Лисичкин В.А., Корягин Н.Д., Конотопов М.Н., Иванов А.А. Стратегический и менеджмент. Учебно-методический комплекс. – М.: ЕАОИ, 2009.  
 4. Конотопов М.Н. Выбор оптимального многокритериального управленческого решения // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2012, № 3–2.

5. [http://iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/](http://iteam.ru/publications/strategy/section_27/) – технологии корпоративного управления (публикации по сбалансированной системе показателей).

**References**

1. Robert S. Kaplan, David P. Norton – The BSC: Translating Strategy into Action. – М.: «Olimp-Business», 2003.  
 2. D. Denison, R. Hooijberg, N. Lane, C. Lief. Leading culture change in global organizations/ Aligning Culture and strategy. – SpB.: Piter, 2013.  
 3. Lisichkin VA, Koryagin ND, Konotopov MN, Ivanov AA Strategic Management: Training Complex. – М.: Publ. EAOI, 2009.  
 4. Konotopov M.N. Multicriterial managerial decision. // Ekonomika, statistika and informatika. Vestnik UMO. 2012, № 3–2.  
 5. [http://iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/](http://iteam.ru/publications/strategy/section_27/)



Рис. 6. Возможный профиль организационной культуры для стратегии «фокусирования на издержках»



Рис. 7. Возможный профиль организационной культуры для стратегии «фокусирования на дифференциации»