

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ АУДИТА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ С УЧЕТОМ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ КОМПАНИИ**

**А. А. Макаров**, магистр 2 года обучения программы подготовки «Стратегическое управление» экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева»

*В статье рассматривается алгоритм аудита организационной культуры компании в современных условиях хозяйствования. Созданный в результате исследования алгоритм диагностики организационной культуры может быть использован для построения и проведения реальной программы исследования организационной культуры в любой компании.*

**Ключевые слова:** аудит организационной культуры, стратегические управленческие решения, трансформация культуры, организационные изменения, организационная эффективность.

Управление персоналом всегда имеет конечной целью повышение отдачи от людей, работающих в организации. Управление организационной культурой не является исключением. Для того, чтобы культура «работала» на повышение эффективности организации, она должна поддерживать организационную стратегию и миссию. Эта работа направляется высшим руководством и требует глубокого понимания не только экономики и стратегического менеджмента, но и основ организационного поведения и психологии управления. [2]

Организационную культуру вначале необходимо изучить с внешней стороны – с позиции влияния клиентов на поведение в организации, а также провести исследование элементов организационной культуры и факторов, влияющих на формирование этих элементов.

Следующим этапом является определение соответствия организационной культуры стратегии организации. На основании этого принимается решение о трансформации культуры.

В связи с этим особую актуальность приобретает разработка методических рекомендаций по проведению оценки влияния организационной культуры на принятие стратегических управленческих решений.

Научная новизна работы состоит в том, что создан алгоритм аудита организационной культуры компании в современных условиях хозяйствования. Данная работа – результат сложившегося запроса практики. Созданный в результате исследования алгоритм диагностики организационной культуры может быть использован для построения и проведения реальной программы исследования организационной культуры в любой компании.

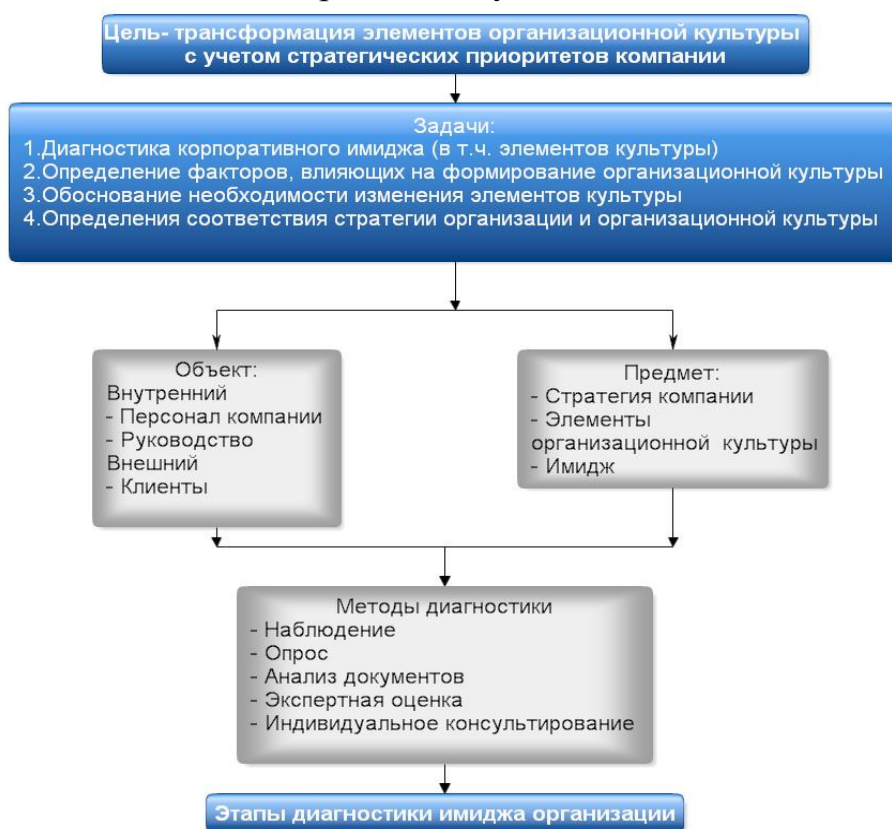
Изучение сложившейся организационной культуры является предпосылкой успешного ее изменения. Прежде, чем изменять культуру, следует ответить на два вопроса:

1) что из себя представляет сегодняшняя организационная культура?

2) какой должна быть оргкультура, чтобы она поддерживала выработанную руководством стратегию организационного развития?

Выяснив желательное (идеальное) состояние организационной культуры и определив ее сегодняшнее (фактическое) состояние, можно принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из фактического состояния в идеальное. [1]

Надо отметить, что подобное исследование стоит проводить раз в год. При проведении изменений в культуре организации необходимы выборочные исследования, для того чтобы владеть информацией о проводимых изменениях и на любом этапе выявить и исправить допущенные ошибки.



Р и с у н о к 1. **Организационно-управленческий механизм исследования организационной культуры компании**

Диагностика корпоративного имиджа в нашем случае предполагает изучение не только имиджа компании, в прямом смысле этого слова, но и рейтинга компании в структуре холдинга, а также качества оказываемых услуг. Иными словами имидж становится конкурентным преимуществом и выходит за рамки обычного представления этого понятия.



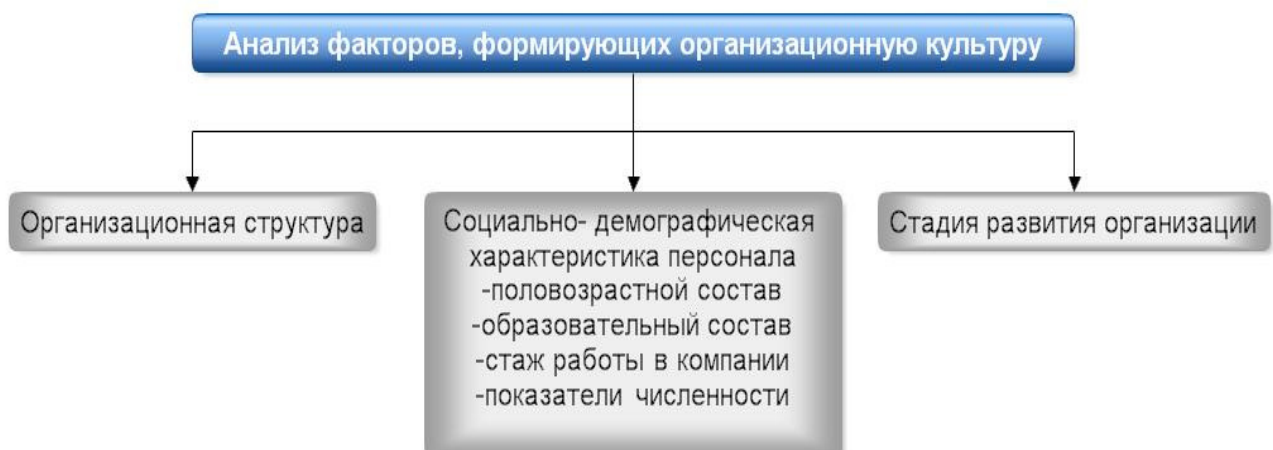
Р и с у н о к 2 Этапы диагностики имиджа организации

Исходя из данных исследований в области диагностики организационной культуры наиболее эффективными, на наш взгляд, являются 3 группы методов:

- методики, основанные на внедрении в коллектив «агента», который станет частью коллектива и, соответственно, носителем организационной культуры компании. Этот «агент» пытается изнутри выявить элементы культуры;
- методы измерения организационной культуры компании путем изучения учредительных документов, отчетности, бытующих в организации рассказов и бесед, а также других документально оформленных элементов оргкультуры;
- методики, основанные на применении бланковой информации и вопросников. Также эти методики могут включать в себя проведение собеседований и личных встреч с работниками, для выявления конкретных проявления культуры организации.

В контексте рисунка 2 под эффективной организацией будет пониматься организация, чьи показатели эффективности организационной культуры и экономической эффективности организации, такие как ориентация на

П  
р  
м  
я



Р и с у н о к 3 Анализ факторов, формирующих организационную культуру

Исследование организационной структуры позволяет понять и определить процессы коммуникации в организации; уровни иерархии и взаимодействия внутри организации.

Социально-демографическая характеристика персонала позволяет определить компетенции, которые необходимы для выполнения той или иной работы. Кроме того необходимо изучить существующую структуру мотивации, которая позволяет работникам вести себя в соответствии с организационными ценностями и нормами.

Стадия развития организации также оказывает немаловажное влияние на формирование организационной культуры. Новым (молодым) организациям присущи другие характеристики организационной культуры, нежели зрелым. Анализ стадии жизненного цикла организации дает понимание изменения основных положений культуры в соответствии с этапом развития компании.

Следующим этапом аудита организационной культуры является принятие управленческого решения о соответствии организационной культуры стратегическим приоритетам компании (см. рисунок 4). Методы трансформации организационной культуры в отношении клиентов и персонала компании имеют общий рекомендательный характер и могут сильно варьироваться в зависимости от исследуемой организации. На данном этапе необходимо проведение оценки «силы/слабости» организационной культуры с целью выявления эффективности проводимых изменений



#### **Р и с у н о к 4 Принятие управленческих решений о соответствии организационной культуры принятой стратегии**

Организационная культура является одним из направлений проведения организационных изменений в рамках реализации стратегии предприятия. Однако, организационная культура не является обязательным объектом организационных изменений в том смысле, что ее изменение представляет очень сложную, а подчас и невыполнимую задачу. Поэтому на стадии определения стратегии необходимо максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться выбрать такую стратегию, которая не требует осуществления заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры. Изменения организационной культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности.

Изменения, требующие коррекции существующей организационной культуры:

- повышение организационной эффективности;
- основательное изменение миссии организации;
- усиление международной конкуренции;
- значительные технологические изменения;
- важные изменения на рынке;
- поглощения, слияния, совместные предприятия;
- быстрый рост организации;
- переход от «семейного» бизнеса к профессиональному управлению;
- вступление во внешнеэкономическую деятельность. [6]

Изменение организационной культуры – серьезная кропотливая работа, требующая заранее обдуманной системы действий. Руководство любой

организации, всерьез пытающейся изменить культуру, должно начинать с создания модели того, какой должна быть новая культура, т.е. ясно представлять, чем нужно управлять и какой результат желательно получить. Конкретные стратегии и степень успеха зависят от силы существующей культуры и масштаба желаемых изменений.

В целом, понятие культуры организации является одним из базовых понятий в современном менеджменте. Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение выстраивать идеальную оргкультуру является важнейшим условием успешных организационных изменений. Российские компании только тогда смогут реально конкурировать с западными компаниями, когда смогут сравняться с ними не только по технической оснащенности, но и по искусству управления социальной структурой, составляющей ядро организации.

Рассмотрение путей формирования желаемой организационной культуры предполагает восприятие организации не только как технико-экономической, но и как социальной системы. Решающее влияние на процесс формирования организационной культуры представителей высшего руководства повышает их ответственность за те последствия, которые может иметь для организационной культуры их стиль управления и особенности их поведения.

#### Библиографические ссылки

1. Медовников Д. Амбиции выбора/Д. Медовников, Е. Савеленюк// Эксперт. – 2008. – № 20. – с. 36- 40.
2. Минервин И. Кадровый потенциал – ключевой ресурс предприятия/И. Минервин // Кадры. – 2006. – № 9. – с. 18- 24.
3. Ноздрева Р. Корпоративный имидж и предпринимательская культура/Р. Ноздрева // Проблемы Дальнего Востока. – 2005. – № 4. – с. 60- 68.
4. Пригожин А. И. Деловая культура. Сравнительный анализ/А. И. Пригожин// СОЦИС. – 1995. – № 9. – с. 74- 80.
5. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: пер. с англ. / Д.С. Синк – М.: Прогресс, 1989. – 205 с.
6. Стати М. П. Разработка миссии и постановка стратегических целей компании/М. П. Стати // Управление персоналом. – 1998. – № 1. – с. 20- 21.