ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Абдуллаева М.Б.
Филиал Российского государственного университета нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина в г. Ташкенте

Аннотация. *В статье рассмотрены возможности применения диагностики организационной культуры в системе управления изменениями. На основе модели конкурирующих ценностей К.Камерона и Р.Куинна систематизированы характеристики кланового, адхократического, рыночного и иерархического типов культуры. Обосновано использование сопоставления текущего и предпочтительного культурных профилей для выявления культурного разрыва и определения приоритетных направлений управленческого воздействия.*

Ключевые слова: *организационная культура, управление изменениями, диагностика, модель конкурирующих ценностей, OCAI, культурный профиль, культурный разрыв.*

Введение

Современное развитие предприятий сопровождается технологическими и управленческими преобразованиями, изменением бизнес-процессов, организационных структур и требований к компетенциям персонала. При этом результативность проводимых изменений определяется не только наличием необходимых ресурсов и технологий, но и состоянием организационной культуры. Сложившиеся ценности, нормы поведения и способы взаимодействия работников могут как способствовать реализации преобразований, так и формировать внутренние ограничения для их осуществления. В связи с этим особую актуальность приобретает диагностика организационной культуры, позволяющая определить её соответствие текущим и перспективным задачам предприятия.

Одним из наиболее известных методических подходов к исследованию организационной культуры является модель конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна. В её основе лежит сочетание двух измерений: «гибкость и дискретность стабильность и контроль» и «внутренний фокус и

интеграция внешний фокус и дифференциация». В соответствии с данной моделью выделяются четыре типа организационной культуры: **клановая, адхократическая, рыночная и иерархическая**.Для практической диагностики авторами разработан инструмент OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument),позволяющий формировать текущий и предпочтительный профили культуры . С позиции управления изменениями особое значение имеет их сопоставление. Различия между существующим и предпочтительным состоянием позволяют выявить **культурный разрыв**, характеризующий направления, по которым требуется усиление, сохранение либо корректировка отдельных культурных характеристик.Предлагаемая последовательность использования результатов диагностики организационной культуры в управлении изменениями представлена на рисунке 1.

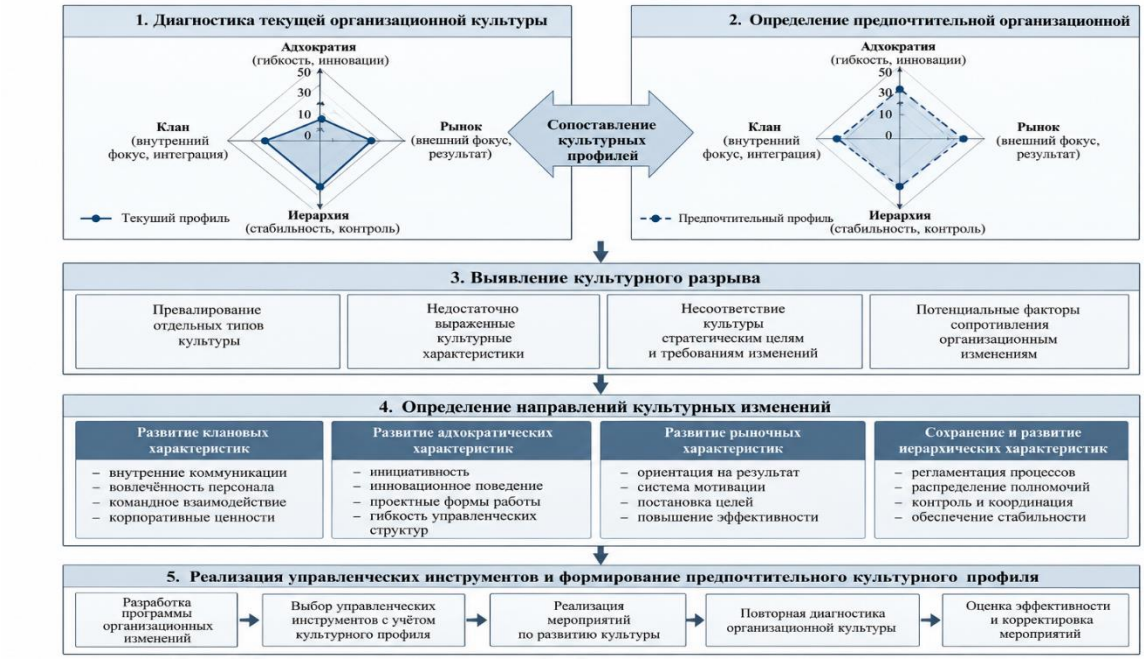


Рис 1. Модель диагностики организационной культуры в системе управления изменениями

Представленная модель показывает последовательность диагностики организационной культуры. На первом этапе определяется её текущее состояние. Затем формируется предпочтительный культурный профиль. Сопоставление двух профилей позволяет выявить различия между существующим и желаемым состоянием культуры. Эти различия формируют культурный разрыв и показывают основные направления изменений.

Для проведения такой диагностики К. Камерон и Р. Куинн предлагают инструмент OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Методика включает шесть измерений организационной культуры. Они охватывают

общие характеристики организации, лидерство, управление персоналом, внутреннее единство, стратегические приоритеты и критерии успеха. Содержание данных измерений представлено в таблице 1.

Таблица 1. Основные измерения организационной культуры по методике OCAI

№	Измерение	Содержание диагностики
1	Важнейшие характеристики организации	Определяется общий характер организации и преобладающие особенности внутренней среды
2	Общий стиль лидерства	Оцениваются особенности руководства и преобладающий стиль поведения лидеров
3	Управление наёмными работниками	Рассматриваются подходы к управлению персоналом, организации труда и взаимодействию работников
4	Связующая сущность организации	Определяются ценности и механизмы, которые объединяют работников и поддерживают целостность организации
5	Стратегические цели	Оцениваются основные приоритеты и направления развития организации
6	Критерии успеха	Определяются показатели и признаки, по которым организация оценивает успешность своей деятельности

Каждое из шести измерений оценивается через четыре типа культуры: клановую, адхократическую, рыночную и иерархическую. В совокупности полученные оценки позволяют сформировать культурный профиль организации. При этом методика предусматривает оценку как текущего, так и предпочтительного состояния культуры. Такой подход позволяет определить не только доминирующий тип культуры. Он также показывает направления необходимых изменений. Например, различия между текущими и предпочтительными оценками могут свидетельствовать о необходимости усиления гибкости, командного взаимодействия, ориентации на результат или контроля. Поэтому результаты OCAI могут использоваться как информационная основа для выбора управленческих решений.В условиях цифровой трансформации особое значение имеют изменения в стиле лидерства, управлении персоналом и стратегических приоритетах. Новые технологии требуют большей гибкости и готовности сотрудников к изменениям. Вместе с тем для промышленных предприятий важны стабильность, ответственность и соблюдение установленных процедур.

Поэтому задача управления состоит в формировании культурного профиля, соответствующего целям развития предприятия. Методика К.Камерона и Р. Куинна позволяет сопоставить текущее и предпочтительное состояние культуры, выявить культурный разрыв и определить необходимые управленческие меры. Повторная диагностика позволяет оценить результаты проведённых изменений

Список использованной литературы

1.Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.

2. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. – San Francisco: Jossey-Bass, 2006. – 242 p.

3. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. – San Francisco: Jossey-Bass, 2010. – 464 p.

4. Kotter J.P. Leading Change. – Boston: Harvard Business Review Press, 2012. – 208 p.

5. **Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.**