

## СОЦИАЛЬНАЯ ФИЛОСОФИЯ И ФИЛОСОФСКАЯ АНТРОПОЛОГИЯ

УДК 316.7

*И.Б. Ардашкин, А.Ю. Карпова*

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ФОКУСЕ ИЗМЕРЕНИЙ

*Обосновывается необходимость изменений в организационной культуре подразделений высшей школы. На основе сравнительного анализа с популярными моделями измерений ОК продемонстрированы преимущества метода ОСАИ. Диагностика по методике ОСАИ – наиболее приемлемый инструмент измерения, если оценивать его с точки зрения валидности, временных/материальных затрат и проведения исследования силами сотрудников организации. Апробация методики представлена на примере разведывательного социологического исследования, проведенного в одном из подразделений вуза.*

**Ключевые слова:** адхократия, типология, эффективность, управление переменами, метод ОСАИ.

Управление в современном мире и его качество выступают ключевым фактором успешного развития. Просчеты управления выливаются в катастрофические ошибки, приводящие к сложным ситуациям. Управление в сфере образования носит стратегический характер, поскольку именно через этот социальный институт задаются будущие параметры оценки результативности человека в частности и общества в целом. Но сам процесс оценки управления (тем более управления изменениями) сложен и неоднозначен.

Сегодня перед российским образованием впервые поставлена сложная задача, связанная с необходимостью достижения конкурентоспособности последнего на мировом рынке образовательных услуг (вхождение не менее пяти отечественных университетов в сотню ведущих университетов мира). Подобная задача требует кардинальной перестройки системы образовательной подготовки, системы управления, системы ценностных приоритетов, готовности преподавателей и студентов к ее решению. Ключевым индикатором, позволяющим оценить указанные параметры целостно, является корпоративная культура организации (университетов). Поэтому авторы статьи считают, что одним из первых шагов на этом сложном пути должна стать оценка корпоративной культуры отечественных вузов, что позволит увидеть готовность наших специалистов к предстоящим изменениям.

Авторы предполагают осуществить анализ некоторых методик измерения качества управления, выбрать наиболее гибкую и эффективную с позиции затратности по средствам и времени, а также апробировать ее на примере сферы образования.

В XXI веке столкновение с изменениями, на которые указывал более трех десятилетий назад Элвин Тоффлер, – неизбежно. Изменения, по его мнению, затронут все сферы человеческой жизни, и в первую очередь основной удар в изменяющейся реальности придется на изменения, угрожающие человеческой психике, и проблема адаптации человека к стихийной волне перемен останется актуальной на протяжении длительного времени, займет, возможно, не один десяток лет, а может и столетий. Если вообще когда-то эта проблема может быть решена. Главную мысль Э. Тоффлера можно кратко сформулировать так: необходимо научить человека приспосабливаться к переменам. Предсказания известного философа и футуролога породили целое направление исследований в различных областях научного знания. В данной работе нас интересует один из векторов, заданных Э. Тоффлером, – изучение перемен в области управления организационной культурой, поскольку именно эти изменения определяют успех деятельности любой организации. По мнению Тоффлера, «...мы присутствуем при рождении новой системы организации, которая будет все более соперничать с бюрократией и, в конце концов, займет ее место. Это – организация будущего, которую я называю «адхократией» [1. С. 144]. Сам термин был предложен им в качестве альтернативного способа организации людей, как противопоставление бюрократии. Он указывает на основные характеристики бюрократической организационной системы, сформулированные М. Вебером, – это разделение труда, постоянство и иерархия. В противовес данной системе, по мнению Тоффлера, в адхократической системе человек становится более свободным от выполнения «бессмысленных рутинных задач, исходящих сверху» [1. С. 163], преодолевает конформизм, нерешительность, становится мобильным, инициативным, предприимчивым. Это связано с изменением стиля управления *ad hoc* (в пер. с лат. – «специально для этого случая»), в котором управленцы выполняют роль координаторов между различными мобильными группами индивидумов, объединяющихся для решения конкретных задач на определенный срок, поэтому являющихся «временной структурой» (термин Э. Тоффлера). Основные характеристики адхократии – динамичность, мобильность, гибкость, творческая составляющая. Следует отметить, что в адхократической системе отсутствует централизованная власть, авторитетными признаются только профессиональные знания и опыт, сотрудники отличаются высокой степенью компетентности. Внутригрупповое взаимодействие в адхократической организации носит исключительно неформальный характер. По мнению Тоффлера, «...пытаясь приспособиться к новому стилю организации, человек встретится с огромным количеством трудностей. Но он увидит себя не заключенным в узкую щель, уничтожающую его личность, а освобожденным, странствующим в мире кинетической организации с новой, свободной формой. В этом незнакомом пейзаже его позиция станет постоянно меняющейся, текучей, разнообразной. И его организационные связи, так же как его связи с вещами, местами и людьми, будут обновляться с огромной и постоянно увеличивающейся скоростью» [1. С. 145]. Будущее он видел именно за такой организационной структурой, акцентируя внимание на том, что появление адхократии будет способствовать адаптации, приспособляемости организации к быстро меняющимся требованиям рынка.

На наш взгляд, данную модель можно рассматривать как некий идеал, к которому можно приблизиться, но в полной мере осуществить практически невозможно, как невозможно в принципе построить идеальную систему государственного управления.

В настоящее время в социологии развиваются несколько направлений, связанных с общей теорией организации, одно из которых – социология организаций. Специфика этого направления связана с предметным полем и углом зрения, под которым изучается организация. Условно можно разделить данные направления на три большие группы:

1. Сравнительный анализ определений «организационная культура», поиск теоретических концепций для универсального понимания и представления;

2. Изучение методов и инструментов отечественных и зарубежных исследователей, способствующих выработке универсальной методологии измерения «организационной культуры»: разработка количественных, качественных, структурных показателей измерения и процедуры их интерпретации;

3. Поиск максимально удобного, эффективного и наименее затратного измерения, при помощи которого будет возможно в короткие сроки проводить диагностику «организационной культуры»;

В данной работе нас интересует последнее направление, т.е. проблема наиболее приемлемого с точки зрения качества, временных и материальных затрат измерения «организационной культуры».

Следует отметить, что сам термин «организационная культура» (ОК) полисемантичен как понятие и полиаспектен как многогранный и сложный феномен. В отечественной и зарубежной литературе организационная культура рассматривается как определенный продукт жизнедеятельности организации, как объект управления, как сложная многоуровневая система и т.д. Кроме того, существуют различные точки зрения по поводу различия понятий «организационная культура» и «корпоративная культура». Мы придерживаемся точки зрения, в соответствии с которой эти два понятия являются тождественными. В качестве базового мы предлагаем использовать определение, данное известным американским исследователем Э. Шейном. Он рассматривал ОК как «...совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому должны передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам» [2].

В практической социологии накоплен определенный опыт измерения организационной культуры. В среде исследователей споры вызывает вопрос о том, какие из методов измерения ОК, количественные или качественные, являются наиболее достоверными, валидными и надежными в плане оценки.

Кратко опишем наиболее популярные методы, которые в полной мере не отражают весь спектр существующих практик, но позволяют акцентировать внимание на основных достоинствах и недостатках.

Модель Г. Хофстеде – включает пять переменных:

- дистанция власти (степень неравенства);
- индивидуализм (степень действия индивидов, в противовес коллективизму);
- мужественность (степень отношения к базовым ценностям);
- уровень неопределенности (степень предпочтения формализации ситуаций);
- ориентация (долгосрочная или краткосрочная ориентация в поведении).

Модель Э. Шейна – включает шесть переменных:

- отношение человека к природе (типы отношений к окружающей среде);
- ориентация во времени (прошлое, настоящее, будущее);
- вера в природу человека (степень человеческих возможностей);
- ориентация на деятельность (природа человеческой активности);
- отношения между людьми (характер отношений; правильные /неправильные взаимоотношения);
- ориентация в пространстве (базовые концепции ориентации).

Модель У. Оучи – включает семь переменных:

- обязательства организации (оценка текучести кадров);
- оценка работы (качественные и количественные измерители);
- планирование карьеры (количественная оценка функций);
- система контроля (эффективные механизмы);
- принятие решений (предпочтительные модели);
- уровень ответственности (механизмы участия в управлении);
- интерес к человеку (расширение сферы участия организации в делах индивида).

Представленные модели имеют неоспоримые достоинства и получили широкое распространение. На основе исследований Герта Хофстеде в социологии стало развиваться направление, в котором изучаются типологии ОК по национально-государственному признаку. Акцент делается на ценностные ориентации и религиозные предпочтения этнических групп и национально-государственных образований. Типология Уильяма Оучи основана на изучении взаимодействия внутри организации и связанные с этим механизмы регулирования отношений. Он выделяет три типа ОК: клановую, бюрократическую и рыночную, ищет способы повышения эффективности деятельности организации в каждом из данных типов. Эдгар Шейн формирует свою модель измерений, основываясь на исследовании проблем внутренней и внешней адаптации сотрудников организации, и, соответственно, к решению этих проблем предлагает разработать определенные приемы и правила для сотрудников: анализ, решение. По его мнению, эти приемы будут способствовать выбору сотрудником в конкретной ситуации определенного (подходящего) способа действия. Каждая из моделей имеет и недостатки, которые в первую очередь связаны с тем, что ОК исследуется в отдельном (узком) аспекте культуры, важном с точки зрения конкретного исследователя. Кроме того, эти модели требуют высоких материальных и временных затрат и больше подходят для исследований больших групп. Преодолеть ограни-

ченность однонаправленного изучения позволила модель К. Колвина – Д. Мацумото (1998). Это метод многоуровневого исследования ОК, получивший название МПОК. Основу данного метода составляют пять типов ОК, каждый из которых имеет определенные уровни. Далее, уровни ОК разделяются на основные зоны, имеющие около двадцати специфических характеристик, в которых оцениваются подходы, практика применения, нормы и ценности, принятые в организации. Корреляция полученных данных позволяет определить тип организации как целостной системы, включающей в себя макро- и микроуровни, определить ее основные преимущества, выявить недостатки и спрогнозировать потенциальные пути эффективного развития. Этот метод, как и описанные выше, при явном преимуществе имеет все тот же недостаток: время/стоимость/охват.

Наиболее гибкий способ измерения ОК, по нашему мнению, предложили Ким Камерон и Роберт Куинн [3]. Это модель конкурирующих ценностей (OCAI), в основе которой «...процедуры анализа неких сценариев, в которых реакция респондентов отражает степень, в какой неписанные сценарии оказываются знаковыми для культуры их собственной организации. Эти сценарии играют роль намеков как эмоционального, так и познавательного свойства, стимулирующих выход на поверхность стержневых атрибутов культуры» [3. С. 206]. Преимущества этой модели заключаются в том, что:

- ✓ она позволяет проводить анализ ОК на микро- и макроуровнях;
- ✓ индикаторы составляют максимально исчерпывающий набор показателей для оценки эффективности работы организации;
- ✓ стержневые ценности определяют фундамент ОК;
- ✓ она позволяет оценивать ОК в настоящем и будущем (предпочтительном) состоянии;
- ✓ применима к исследованию малых и больших групп;
- ✓ совмещает количественную и качественную оценку;
- ✓ не требует больших временных/материальных затрат, следовательно, доступна для применения в любом коллективе;

Следует отметить, что OCAI способствует решению главной задачи, на которую указывал Э. Тоффлер, – как приспособлять организации к переменам в области управления ОК. К. Камерон и Р. Куинн, опираясь на типологию У. Оучи, выделяют четыре профиля ОК: клан, адхократия, иерархия, рынок. Диагностика по методике OCAI описывается ими в три этапа:

1. Анкетирование – основано на оценке ОК. Формализованный опросник состоит из блоков: вопрос и четыре варианта ответа. Обязательным является требование распределения баллов (общее количество 100) между альтернативными вариантами ответов в обеих колонках «теперь» и «предпочтительно».

2. Графическое построение профиля организации. Предварительно вычисляются средние оценки, затем заносятся в квадрант диаграммы. По каждому из вариантов «теперь» и «предпочтительно» вычерчивается многоугольник. Место расположения профилей строго фиксировано.

3. Интерпретация профилей. Определение основной культуры или комбинации культур, являющихся фундаментом организации, – выявление усредненного профиля. Установление преобладающих различий и сходств между настоящим и возможным будущим профилем, что позволит составить перечень необходимых изменений в ОК и способов достижения идеальной-типической модели ОК. На данном этапе расставляются акценты, настраивается фокус, планируются дальнейшие действия.

Как подчеркивают сами авторы модели OSAI, «предлагаемый инструмент диагностики, позволяет четко определять стержневые ценности организационной культуры, может оказаться особенно полезным в качестве орудия эффективного управления организационными изменениями» [3. С. 201]. Валидность применения данной модели авторы подтверждают практикой применения исследования в компаниях мирового уровня, к примеру в 344 учреждениях высшего образования США. В каждом конкретном учреждении было опрошено от 12 до 20 респондентов (всех должностных уровней), с общим охватом – 3406 человек [3. С. 214]. Причем доминантные культуры были выявлены в большинстве случаев. Это клановая (семейная) и рыночная. Смешанные типы встречаются гораздо реже. Причем учреждения, в которых доминировал адхократический тип (см. прим. 1), наиболее эффективны в плане приспособляемости к переменам. Рыночный тип в целом эффективен в качестве накопления/повышения ресурсной значимости, такой как доход, имидж, статус и т.д. Клановый (семейный) тип – эффективен в области создания/сохранения ценностей. Иерархическая ОК, в отличие от остальных типов, не эффективна ни в одной из сфер деятельности. Как справедливо заметил Э. Шейн, «если руководитель не будет знать культуры, в которой он укоренен, то не он будет управлять культурой, а она будет управлять им» [2. С. 34].

На сегодняшний день проблема преобразований ОК в соответствии с изменениями в области реформирования системы образования актуальна для всех российских вузов. В самом общем определении главная задача, решение которой будет способствовать эффективной деятельности учреждений высшего образования, связана с реформами в области управления. Формы и характер изменений напрямую зависят от степени соответствия старой ОК новым целям достижения конкурентных преимуществ, вхождения в мировые рейтинги, повышения наукометрических показателей и т.д. В этой связи необходимо сохранить базовые академические ценности, которые отличают вуз от других субъектов, и определить комплекс мер, способствующих быстро-му, эффективному реформированию.

В качестве примера применения модели OSAI мы предлагаем рассмотреть проведенное в начале 2014 г. разведывательное социологическое исследование в одном из российских вузов. Следует отметить, что исследуемый вуз вошел в топ-15 ведущих российских вузов по рейтингу 2013 года. Главная задача, поставленная перед университетами, получившими государственное финансирование по программе развития образования до 2020 г., направленного на повышение конкурентоспособности, – вхождение в ТОП-100 мировых рейтингов.

Объектом исследования стал профессорско-преподавательский состав одной из кафедр. В число респондентов вошли: ассистенты, преподаватели, старшие преподаватели, доценты, профессора. Количество опрошенных – 15 человек.

Предметом исследования является ОК кафедры. Проблемная ситуация связана с изменениями правовых, экономических условий, норм и правил деятельности вуза. В этой связи актуализировался вопрос о внутренних базисных ценностях, которые объединяют коллектив. Это могут быть определенные правила, при помощи которых определяются роли каждого из сотрудников в зависимости от занимаемой позиции в организации и осуществляется управление их деятельностью. Следование правилам ведет к достижению целей организации, а также к оценке взаимных ожиданий и осуществлению формального/неформального контроля сотрудников.

Актуальной задачей управления ОК является определение эффективности данного процесса. Поэтому в качестве основной задачи исследования определена методическая и практическая помощь в выработке новой управленческой стратегии.

Основная гипотеза исследования: определение типа ОК позволит получить стратегический инструмент, при помощи которого можно будет направить деятельность организации в целом и каждого сотрудника в отдельности на мобилизацию, проявление инициативы, поиск ресурсов и преодоление проблем адаптации к новым условиям развития.

В представленные ниже данные внесены некоторые несущественные изменения. Они обусловлены особенностями адаптации используемой методики к российской ситуации. Кроме того, данные изменения уже были апробированы во многих российских вузах, и трансформированные параметры оказались оправданными. В исследовании мы применяем адаптированную методику OSAI, с изменениями, внесенными В.А. Пушных [4].

Во-первых: термин «клан» заменен на «семья», поскольку мы считаем эти понятия тождественными.

Во-вторых: графическое изображение данных отличается от модели Камерона – Куинна. Такая замена в корне не меняет сущности представления графических данных.

В-третьих: в квадранте Камерона – Куинна верхнюю границу графика составляет числовое значение, равное «50» баллам. В представленных диаграммах верхнее значение соответствует максимальному результату, полученному по результатам опроса.

В-четвертых: название графы «теперь» изменено на «как есть», название графы «предпочтительно» изменено на «как должно быть».

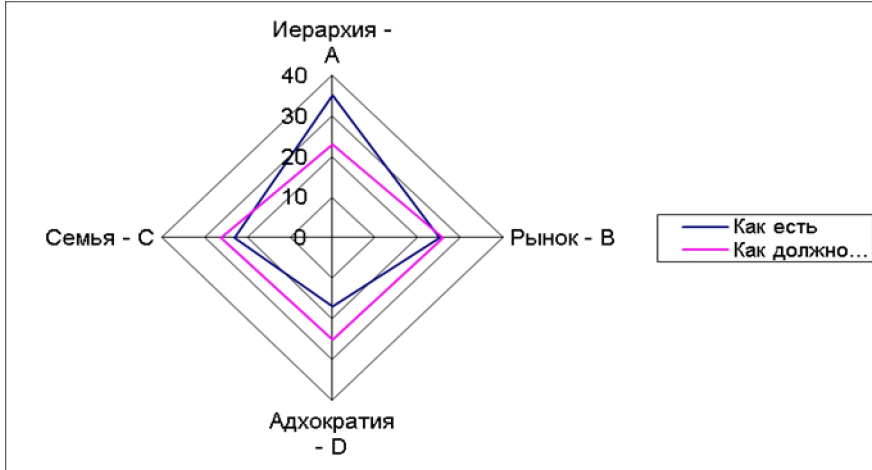


Рис. 1. Система управления

Интерпретация полученных результатов позволяет сделать вывод о том, что система управления в данной организации построена на явном доминировании формальных принципов взаимодействия между руководителем и подчиненными (что удивительно, и в настоящее время, и, как представляется сотрудникам, так и должно быть в будущем). Все это основано на явном игнорировании культуры адхократии (творческий подход, умение взять ответственность на себя, проявить инициативу и т.д.). Следует заметить, что в графе «как должно быть» предполагается увеличение элемента творчества. При этом сотрудники кафедры считают наличие элементов культур семьи и конкуренции излишним. По их мнению, должна снизиться доля неформального начала в работе, но не за счет усиления конкурентного начала, а за счет творческого подхода.

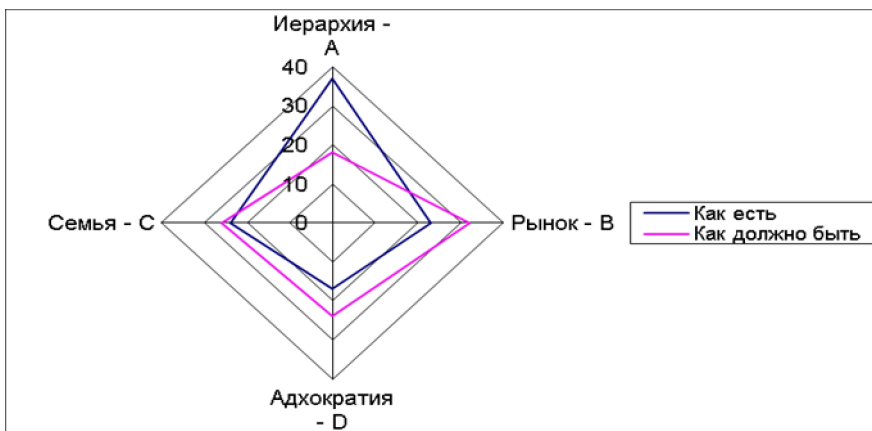


Рис. 2. Лидер

Лидерство на кафедре в категории «как есть» строится на базе формальных отношений руководителя и подчиненного. Сотрудники считают, что система выдвижения в лидеры находится в ситуации высокой конкуренции (что связано



с требованием руководителя выполнять поставленные цели в срок). При этом лидер близок к восприятию себя как отца (но при этом не забывает, что он начальник). В идеале (в категории «как должно быть») лидерство должно формироваться на основе творческого начала и более неформальных отношений за счет снижения позиций традиционного господства (за счет того, что ты занимаешь должность) и за счет более теплой (семейной) атмосферы.

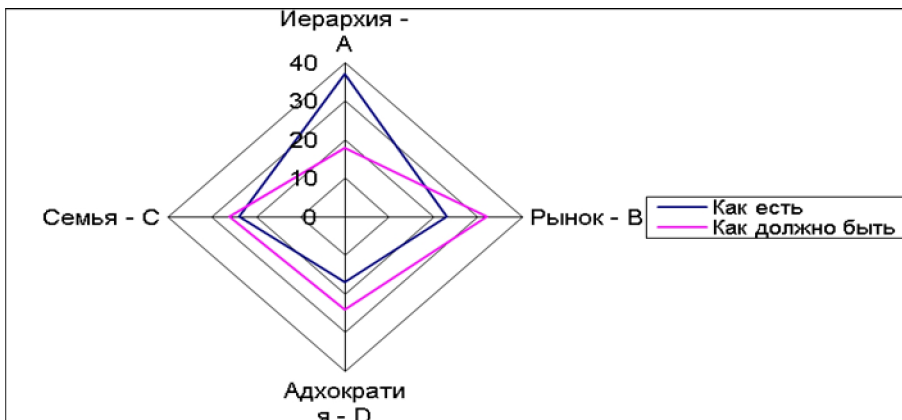


Рис. 2. Цель

Цель на кафедре в восприятии сотрудников не ставится, а заимствуется из программных документов вышестоящих структурных подразделений. При этом очень существенную роль в ее понимании играет руководитель организации. Достижение цели больше рассматривается как достижение спускаемых целей сверху и удовлетворение запросов руководства кафедры.

Отмечается, что в предпочтительном варианте респонденты отмечают необходимость большего (и существенного) проявления самостоятельности и свободы при определении цели.

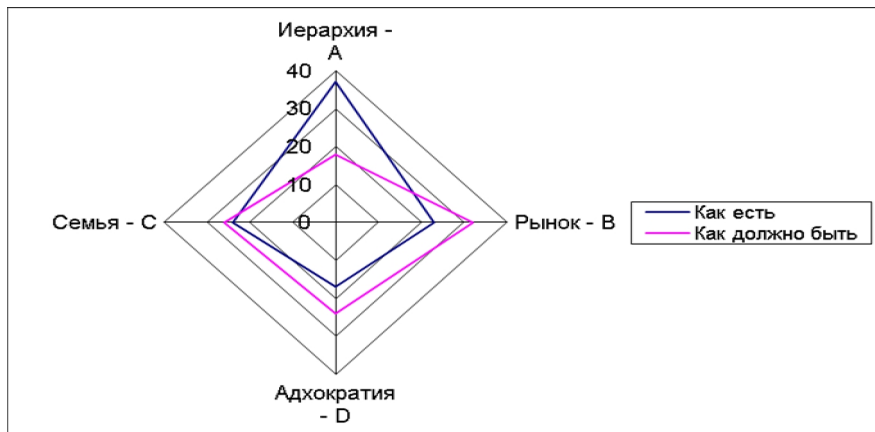


Рис. 4. Целостность

Целостность подразделения поддерживается больше формальными правилами и осознанием необходимости выполнения поставленных руководством задач. При этом имеются неформальные традиции и общее признание семейных

ценностей, также дополняющих целостность восприятия коллективом самого себя.

Отмечается дефицит творческого и самостоятельного взаимодействия между собой и другими подразделениями, а также некоторое снижение уровня конкуренции.

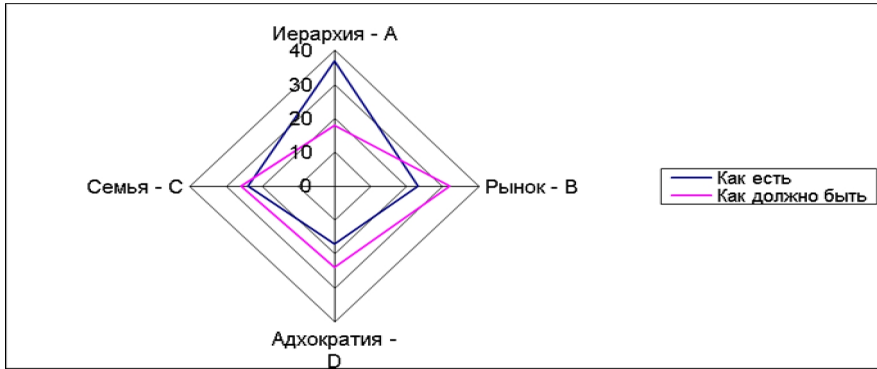


Рис. 5. Критерии успеха

Критерием успеха в первую очередь признается формальное выполнение требуемых показателей, при этом в чуть меньшей степени (но это значимо) приветствуется успех в терминах завоевания рынка (осуществить набор, выиграть грант, опубликовать нужное количество статей и т.д.). Но при этом сотрудникам не хватает личной оценки руководством их заслуг, уникальных проектов и оригинальных задач.

В идеале сотрудники хотели бы создавать больше командных проектов и выполнять творческие задания, которые помогут им почувствовать себя более самостоятельными и уникальными, что является объективным критерием успешности.

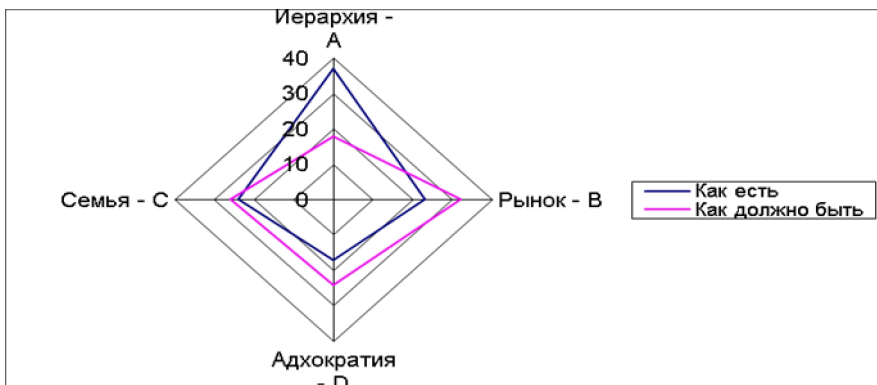


Рис. 6. Стимулирование

Стимулирование в подразделении определяется явно оценкой руководителя. При этом следует учитывать и соотносимость этой оценки с результатами работы (они важны, но оценка руководителя в качестве стимула значимее).

Очевиден дефицит в вопросе стимулирования работы с позиции оценки коллектива и творческой самостоятельности (эти факторы могут выступить мощным стимулом при условии смены стиля руководства). Особенно привлекательными в варианте предпочтения могут стать общая конструктивная атмосфера и командная работа.

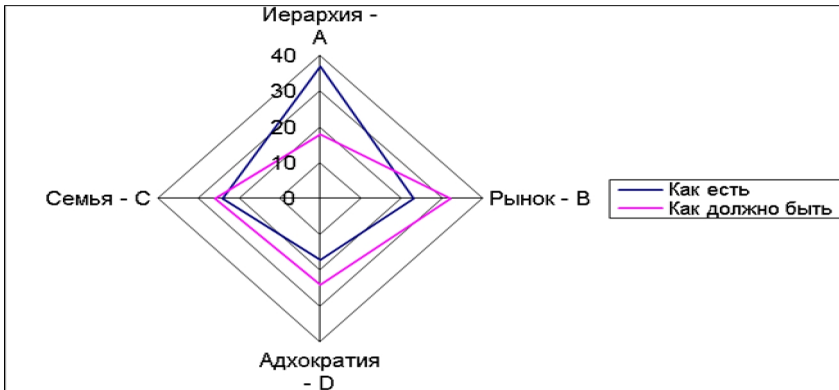


Рис. 7. Принятие решений в неопределенной ситуации

Принятие решений в ситуации неопределенности зависит в большей степени от руководителя кафедры. При этом не исключается учет внешней ситуации: возможность консультации с коллективом; в редком случае – действие по ситуации.

Сотрудники полагают, что в неопределенных ситуациях важнее оценивать условия рынка. Как менее значимый фактор – действовать по ситуации, еще менее значимый фактор – коллективный совет, в самом крайнем случае – решать самому.

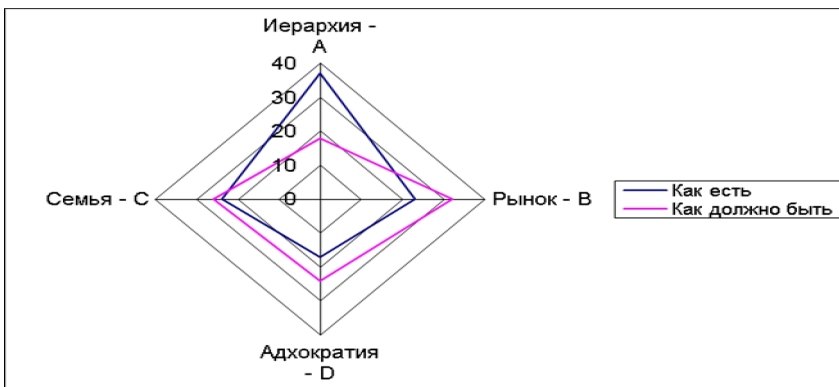


Рис. 8. Разрешение конфликтов

Разрешение конфликтов связывается исключительно с руководителем подразделения (фактически это его сфера компетенций). Роль коллектива, рынка и случая учитывается, но только сквозь призму позиции руководителя.

В идеале сотрудники полагают необходимым снижение роли руководителя и больший учет при разрешении конфликтов объективных показателей (результатов деятельности сотрудника), более активное участие коллектива и допущение при этом большей степени его самостоятельности.

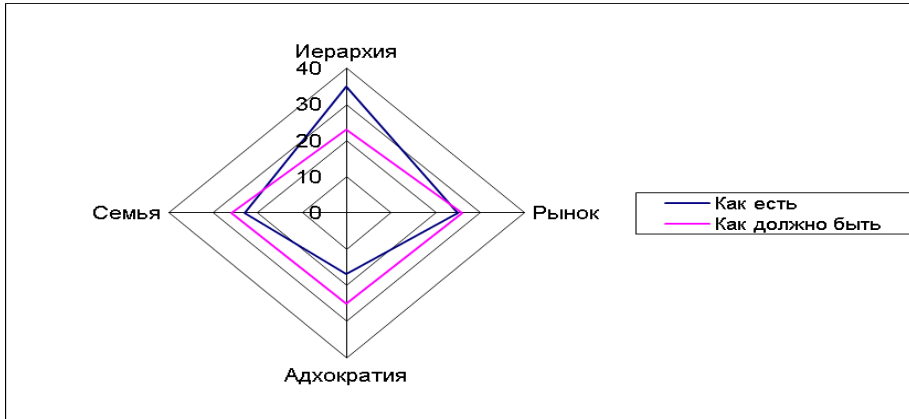


Рис. 9. Организация в целом

Можно констатировать, что на кафедре доминирует культура иерархии (формального отношения к делу) и наблюдается дефицит творческого начала. Сотрудники больше ориентированы на внутренние проблемы организации, на лучшее приспособление к ним, нежели на внешнюю среду, на расширение диапазона коммуникативных связей. Налицо явный дефицит независимости и свободы в их деятельности. При этом хочется отметить, что сами сотрудники это осознают. В графе «как должно быть» культура семьи и рынок почти совпадают с графой «как есть». Возможно, несколько меньше должно быть элементов культуры семьи.

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы и предложить следующие меры.

В исследуемой организации ситуация с управлением сквозь призму корпоративной культуры свидетельствует о существенном преобладании культуры иерархии. Существуют формальные цель, задача, индикаторы и т.д., выполнение которых является основным критерием оценки профессиональной деятельности. Все это усугубляется жестким контролем вышестоящей структуры и существенным влиянием культуры семьи (преобладанием коллективной ответственности/безответственности).

В результате в системе управления возникают следующие проблемы:

1. Абсолютная зависимость всех процессов от руководителя;
2. Излишняя формализация трудовых отношений и показателей;
3. Низкая активность и инициативность основного персонала в решении корпоративных вопросов;
4. Отсутствие профессионального роста (слабые связи с внешней средой по профессиональной линии);

Для решения этих проблем необходимы следующие изменения, которые концептуально можно выразить так:

1. Изменение стиля руководства (в идеале – смена лидера);
2. Более активное привлечение рядовых сотрудников к управлению и решению профессиональных задач;
3. Развитие (максимально возможное) академических свобод;
4. Поощрение личной инициативы в профессиональных вопросах;
5. Активизация связей с внешней профессиональной средой;
6. Поощрение профессионального роста;
7. Увольнение сотрудников, не готовых пойти на эти изменения.

Таким образом, можно констатировать, что организационная культура действительно является четким инструментом измерения эффективности управления организацией. Эффективность такого инструмента заключается в возможности диагностики состояния менеджмента при минимальных затратах. При этом данная оценка позволяет сформулировать концептуальные мероприятия улучшающих изменений, позволяющих организации качественно и количественно повысить показатели своей профессиональной деятельности.

Если российские вузы хотят быть конкурентоспособными на международном рынке образовательных услуг, то организационная культура будет являться их неотъемлемой частью. Опыт ведущих университетов мира, как показывают мировые рейтинги, подтверждает это в полной мере.

#### *Литература*

1. Тоффлер Э. Шок будущего / пер. с англ. М.: ООО «Издательство АСТ», 2002. 557 с.
2. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ.; под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
4. Пушиных В.А. Управление изменениями. Рабочая тетрадь. Томск: Изд.-во ТПУ, 2013. 74 с.

**Ardashkin Igor B.** National Research Tomsk polytechnic university (Tomsk, Russian Federation)

**Karpova Anna Yu.** National Research Tomsk polytechnic university (Tomsk, Russian Federation)

#### **ORGANIZATIONAL CULTURE AND CHANGE MANAGEMENT IN FOCUS OF MEASUREMENTS**

**Keyword:** adhocracy, typology, effectiveness, change management, OCAI method

**Objective:** The analyze of the field of research in the field of measurement of organizational culture. The description of the most convenient, efficient and least costly measure by which it is possible in the short term to diagnose organizational culture. Presentation of the results of the proven OCAI techniques in education. **Methods:** A content analysis. **Results:** The necessity of changes in organizational culture of the higher education departments are proved in the article. On the basis of the comparative analysis with popular measurement models of organizational culture the advantages of the OCAI method are shown. Diagnostics by OCAI technique is the most acceptable instrument of measurement if it is estimated according to a validity, time/material inputs and carrying out researches by the institution staff. The approval of this technique is presented on the example of the pilot sociological study conducted in one of the departments of higher educational institution. **Scientific novelty:** It is revealed that OCAI contributes to solving the main problem, which is stated by A. Toffler, namely the adaptation of organizations to changes in the management of OC. The advantages of using OCAI are described. Based on the research problem, the solution identified which will contribute effectively to

the management of individual departments of a university. A set of measures to promote rapid, effective reform of institutions of higher education is described.

#### **References**

1. Toffler A. *Shok budushchego* [Future Shock]. Translated from English by E. Rudnev. Moscow: ACT Publ., 2002. 557 p.
2. Sheyn E.Kh. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. St. Petersburg: Piter Publ., 2002. 336 p.
3. Cameron K., Quinn R. *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kul'tury* [Diagnosis and organizational culture change]. Translated from English by I.V. Andreeva. St. Petersburg: Piter Publ, 2001. 320 p.
4. Pushnykh V.A. *Upravlenie izmeneniyami. Rabochaya tetrad'* [Change Management. A Workbook]. Tomsk: Tomsk Polytechnic University Publ., 2013. 74 p.