УДК 378.662.331.101.1(571.16)

МОНИТОРИНГ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УНИВЕРСИТЕТА В ТРАНЗИТИВНОЙ ЭКОНОМИКЕ

М.В. Митрофанова

Томский политехнический университет
E-mail: marina@tpu.ru

Приведен анализ динамики изменений корпоративной культуры Томского политехнического университета по данным исследований 2001 и 2006 гг. с использованием инструмента оценки организационной культуры OCAI.

Современные университеты наряду с другими предприятиями и организациями, находятся в постоянной борьбе за выживание в условиях рыночной экономики. В условиях плановой экономики российские университеты всегда функционировали в режиме регулярного государственного финансирования. Из общего количества денежных средств вуза около 85 % составляла финансовая поддержка государства. До 90-х гг. XX в. привлечение денежных средств не являлось первоочередной задачей университетов. К этому не были готовы ни административное звено вузов, ни научно-педагогические коллективы университетов. Переход к рыночной экономике потребовал от вузов внутренней перестройки, постоянной готовности к изменениям, а также умения управлять этими изменениями.

Но, приступив к преобразованиям, руководство вузов столкнулось с достаточно сильным внутренним сопротивлением. Это было сопротивление корпоративной культуры. Примером этого может являться опыт Томского политехнического университета (ТПУ). Чтобы понять, соответствует ли корпоративная культура Томского политехнического университета целям, диктуемым вузу внешней средой, было проведено исследование и описание корпоративной культуры университета.

Сам термин «корпоративная культура» имеет множество толкований. Различные авторы дают различные определения корпоративной культуры организации. Эти определения можно объединить в общие три группы:

- «корпоративная культура» – это то, что организация имеет (нормы поведения, символы, ритуалы, мифы, ценности, понимаемые и разделяемые членами организации).
- «корпоративная культура» – это то, чем организация является (какова миссия организации и как она реализуется организацией внутри и вне самой себя, система управления).
- «корпоративная культура» – это коллективное программирование мозга сотрудников, отличающее членов одной организации от другой [1].

Первое определение является наиболее распространенным и часто употребляемым в практической деятельности современных российских компаний. Руководители многих организаций увлечены изобретением флагов, девизов, униформы для работников своих компаний, сочинением кодексов корпоративного поведения, организацией совместных вечеринок и туристических поездок и т. д. Все эти, несомненно, важные вещи являются внешними атрибутами организации.

Суть же организации проявляется в восприятии и реализации сотрудниками способов взаимодействия в процессе делания того дела, ради которого они и объединились в организацию. Это восприятие начинается с осознания и разделения сотрудниками миссии организации, на базе которой строится все дальнейшее функционирование организации.

Второе и третье определения являются более конструктивными, особенно, для больших, долгоживущих организаций, находящихся на этапе реформирования в связи с резким изменением внешних условий. В этом случае важными являются не характеристики корпоративной культуры сами по себе, а соответствие этой культуры вновь формируемым миссии и целям организации. Как правило, при реформировании, вызванном резким изменением внешних условий, новые, объективно диктуемые внешней средой цели, не соответствуют сложившейся корпоративной культуре. Если реализация этих целей осуществляется резко, преимущественно властными методами, то в рамках существующей корпоративной культуры возникает очень сильное сопротивление новациям, которое критическим образом замедляет достижение целей и может привести, в крайнем случае, к краху организации. С другой стороны, попытки просто вписать новые цели в существующую корпоративную культуру приводят к быстрому забвению новых целей и возвращению к привычному образу существования, что, в изменившихся внешних условиях, означает медленное умирание организации.

Существуют две группы методов исследований корпоративной культуры: клинические методы и экспресс-методы. В первом случае изучение корпоративной культуры выглядит больше как детальное описание ее атрибутов, внутренних ценностей, верований, мифов, убеждений и т. д. Подобные методы предполагают глубокий анализ существующей организационной культуры и требуют длительного периода времени. В данном случае исследователь (человек, который занимается изучением и описанием корпоративной культуры) на достаточно длительный срок становиться неотъемлемой частью всех процессов, происходящих внутри организации, например, посещает все собрания и сове-

щания, принимает участие в корпоративных праздниках и т. д. Такие методы исследования могут позволить себе те организации, которые функционируют в стабильной среде, изменения в которой могут происходить достаточно редко. Экспресс-методы приемлемы для турбулентной среды. Они позволяют быстро и валидно оценить состояние корпоративной культуры, а также построить графики, на которых отражено наличие определенной субкультуры организации в той или иной степени. Это наглядно отражает текущее состояние культуры организации, ее направленность. Обычно такие методы оценки корпоративной культуры состоят из вопросников, которые содержат ряд параметров, по которым и оценивается организация.

Один из экспресс-методов был использован Томском политехническом университетом. Инструмент, с помощью которого была измерена и описана корпоративная культура, называется OCAI (Organization Culture Assessment Instrument – инструмент оценки организационной культуры). Этот метод был опробован более чем на тысяче известных организаций и доказал свою способность предсказывать показатели деятельности организации [2]. Этот метод помогает достаточно четко определить не только существующую корпоративную культуру организации, но и корпоративную культуру, к которой члены организации намереваются прийти, чтобы соответствовать требованиям внешнего окружения и вызовам будущего.

Метод OCAI предполагает, что существует четыре вида корпоративной культуры: семья, иерархия, конкуренция и адхократия. В корпоративной культуре организации содержится некоторое сочетание той или иной культуры. Каждый вид культуры представляет собой некоторую модель с типичными для нее признаками. С помощью вопросников определяется наличие той или иной культуры в организации. Иногда различные подразделения одной организации могут иметь различные сочетания корпоративной культуры (субкультуры). Это также можно проследить с помощью вышеописанного метода. Рассматривая по отдельности каждую модель из представленных, можно сделать следующее описание:

ИЕРАРХИЯ – очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и выполнение нормативных показателей организации. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

КОНКУРЕНЦИЯ – организация, ориентированная на достижение передовых результатов во внешней среде. Главной заботой здесь является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать на рынке. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

СЕМЬЯ – очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры, или главы организаций, воспринимаются как воспитатели, или, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока преданность организации. Важен акцент на личности, придается значение высокой степени сплоченности, коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

АДХОКРАТИЯ – динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы к экспериментам и идти на риск. Лидерами в таких организациях являются не формально назначенные лидеры, а те люди, которые являются наиболее осведомленными в проекте, выполняемом работниками. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно решать такие задачи, которые не могут решить другие. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Приняв вышеописанные виды организационных культур за основу, в 2001 г. в ТПУ началось первое исследование корпоративной культуры и проводилось в период с февраля 2001 по август 2002 гг. Исследованием было охвачено 1404 сотрудника ТПУ, включающих руководителей, специалистов и профессорско-преподавательский состав, 15 подразделений университета. Сотрудники получили вопросники, в которых предлагалось определить в процентном соотношении наличие того или иного вида корпоративной культуры в университете [3]. Анкеты заполнялись в двух вариантах: «как есть» и «как хочется». По результатам этого исследования был составлен итоговый отчёт, проведён цикл тренингов по разработке организационного профиля

корпоративной культуры, обеспечивающего построение инновационного университета, принята миссия университета.

В результате был получен организационный профиль, который схематически выглядит в виде четырехугольника (ромба) и показан на рис. 1. Сплошная линия обозначает, что мнение сотрудников университета совпало с мнением ректората. Пунктирная линия обозначает желаемое состояние корпоративной культуры сотрудниками вуза. Штрихпунктирная линия обозначает желаемое состояние корпоративной культуры, выработанное ректоратом, после проведенных тренингов.

Рис. 1. *Организационный профиль ТПУ по результатам первого исследования [3]*

Как видно, рис. 1, в корпоративной культуре университета, как организации, в состоянии «как есть» (сплошная линия) имеет место акцент на иерархии, за ним следуют конкуренция и адхократия и семейная составляющая. Желательной для коллектива университета является картина – уменьшение, за счет увеличения семейной составляющей, а также незначительного увеличения адхократии.

Таким образом, университет видится как организация, построенная на основе четко прописанных правил и процедур с обеспечением возможностей для инновации и эксперимента. Необходимый же университету организационный профиль (мнение ректората), выработанный в результате тренингов, имеет выраженный акцент на конкуренции с заметным уменьшением семейной составляющей (штрихпунктирная линия на рис. 1).

В октябре – декабре 2006 г. было проведено повторное исследование корпоративной культуры. Целью данного исследования было определение изменений, произошедших в корпоративной культуре университета со времени предыдущего исследования. В исследовании приняли участие 458 сотрудников ТПУ. Организационный профиль, полученный в результате второго исследования, схематически выглядит в виде четырехугольника (ромба) и показан на рис. 2.

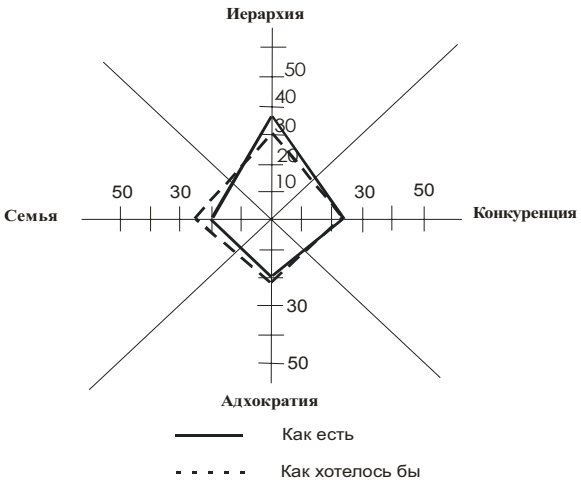

Рис. 2. *Организационный профиль ТПУ по результатам второго исследования*

Повторное исследование показывает, что за прошедшие пять лет корпоративная культура ТПУ в целом не претерпела изменений, заметных на общесистемном уровне. Тем не менее, на организационных профилях различных параметров корпоративной культуры можно обнаружить заметные изменения, по поводу которых трудно сделать выводы о том, являются ли эти изменения флуктуациями или зародышами новых тенденций в корпоративной культуре, потому что осознанных систематических действий, направленных на получение таких изменений, насколько известно, не осуществлялось. Описание таких изменений следует ниже. По остальным параметрам корпоративной культуры заметных изменений не произошло.

Лидер университета и в первом и во втором исследованиях воспринимался как достаточно «гармоничная культура», обладающая полным репертуаром ролей: и воспитатель (семья), и новатор (творчество), и предприниматель (конкуренция), и жесткий контролер (иерархия). Ожидания относительно лидера в первом исследовании были связаны с существенным увеличением роли модели лидерства основанной на семейной культуре. От лидера ждали помощи и поддержки, «родительского» (более близкого, пусть и требовательного) отношения, а также усиления педагогической роли, в смысле воспитания подчиненных. Во втором исследовании никаких ожиданий по поводу изменения роли лидера не обнаружено, т. е. сложившаяся и практически не изменившаяся роль лидера вполне устраивает университет.

Целостность университета по результатам как первого, так и второго исследований, поддерживается благодаря набору правил и процедур (иерархия) и, в несколько меньшей, но довольно значительной степени, благодаря преданности работников университету (семья).

По результатам первого исследования желательным было радикальное уменьшение значения иерархии с усилением творческой компоненты, т. е. фактором, объединяющим людей в организации, по их мнению, должны были стать новаторство, достижения в передовых областях (адхократия) и оценка человеческого потенциала (семья). Во втором исследовании было установлено, что тенденция к изменению этого параметра культуры значительно уменьшилась, т.е. существующие акценты на иерархию и семью должны быть, по мнению коллектива, сохранены.

Критерии успеха. В первом исследовании университет считался успешным в конкурентной парадигме, т. е. результаты его деятельности должны были быть выдающимися и экономически целесообразными. Тенденция к изменениям была связана с ещё большим увеличением акцента на конкуренции и с увеличением значения культуры семьи, то есть, с учётом потенциала сотрудников, а не только видимых, уже достигнутых результатов. Во втором исследовании акцент на семейную культуру ещё больше увеличился, а вот акцент на конкурентную культуру уменьшился до значения, соответствующего состоянию «как есть» пять лет назад.

Первое исследование показало, что **работники университета стимулируются** исходя преимущественно из иерархической модели, т. е. к исполнению своих служебных обязанностей. Желательным было существенное снижение этого компонента с увеличением семейной и адхократической составляющей. Таким образом, люди хотели, чтобы в первую очередь оценивались не исполнительность и четкость в процедурах, а преданность делу (семейная культура), творческий поиск и новаторство (адхократия).

Согласно результатам второго исследования, за прошедшие пять лет доля иерархической парадигмы в системе стимулирования не только не уменьшилась, а существенно возросла. Одновременно уменьшилось стремление к росту семейных и адхократических принципов в системе стимулирования.

Принятие решений в неопределенных ситуациях. Согласно результатам первого исследования, проведенного пять лет назад, решения принимались исходя из прописанных механизмов (иерархия в чистом виде). Такое положение было крайне нежелательным для коллектива университета. Люди хотели, чтобы решения принимались менее формально, информация рассматривалась более индивидуально. Критериями эффективности в принятии решений должны были служить экономическая результативность (конкуренция), преданность делу и создаваемый моральный климат (семья).

В результате второго исследования было установлено, что за прошедшие пять лет тенденция к принятию решений по правилам, принятым в иерархической культуре, не только не уменьшилась, как этого хотелось, но ещё сильнее возросла и достигла критического уровня – 50 %. Кроме того, стремление к изменению этого положения существенно уменьшилось по сравнению с существовавшим пять лет назад.

Если рассматривать конгруэнтность культуры, то подобие культуры означает, что различные компоненты культуры организации выровнены, то есть различные организационные компоненты порождают один и тот же тип культуры. В конгруэнтной культуре стратегия, стиль лидерства, система вознаграждения, климат, подходы к управлению персоналом, и т. д. имеют тенденцию подчеркивать один и тот же набор ценностей. Установлено, что более успешные организации имеют, как правило, более конгруэнтные культуры. Хотя конгруэнтность сама по себе и не является предпосылкой успеха, но в том случае, когда все организационные аспекты нацелены на одни ценности и базируются на одних и тех же предположениях, многие сложные ситуации и препятствия на пути успешного функционирования организации устраняются сами собой.

В результате первого исследования был сделан вывод о том, что культура университета не только инконгруэнтна, но и отчасти противоречива. В культуре присутствуют локальные ценности и тенденции, которые пересекаются, и, по сути, являются основой для борьбы культур.

Второе исследование показало, что степень конгруэнтности увеличилась, при этом объединяющим фактором становится иерархическая культура. На основании этого исследования можно сделать вывод о том, что, как основной профиль (акцент на иерархии), так и ведущая тенденция в изменении (усиление культур иерархии и семьи) относятся к эгоцентрической (ориентированной на саму себя) автономной культуре.

Данный тип культуры плохо ассимилирует цели направленные вовне, сформулированные в конкурентной или инновационной парадигме. Такие цели как:

- занять лидирующее место в международном образовательном пространстве (в основе лежат конкурентная модель – занять место на рынке, выйти на новый рынок и инновационная модель, предполагающая иную, принципиально новую концепцию деятельности),
- создать передовую (инновационная модель) и лидирующую (конкурентная модель) системы образовательных услуг,

отторгаются данным типом культуры, поскольку формулируются в чуждой для него стилистике.

Если рассматривать такой параметр, как гибкость организации, то следует отметить, что и семейная и иерархическая культуры достаточно инертны. Осуществление изменений в организации с семейной культурой требует длительных обсуждений, согласований, воспитательной работы, наставничества, кропотливого преодоления сопротивления изменениям.

В иерархической культуре, основанной на переносе ответственности на системы подчинения (определения ответственности) и исполнения (технологии выполнения задач), организационные преобразования должны сопровождаться программами по формированию общественного мнения, обучением персонала навыкам, необходимым для выполнения работы в новых условиях, обеспечением регламентации процедур исполнения и механизмов контроля для новых видов деятельности.

Акцент на иерархии (с достаточно большой долей семейной культуры) нередко создает систему с обостренным чувством справедливости, провоцирует создание коалиций и борьбу. Поэтому сильное лидерство, подкрепленное развитой системой символов власти, является необходимым фактором для поддержки внутриполитической стабильности. Однако символизация власти, проведение жестких границ между уровнями менеджмента, информирование сверху-вниз усиливает, и без того присущее иерархии вертикальное разделение.

В результате система критически зависит от личности лидера на всех уровнях управления. Абсолютизация власти вверху иерархии, приводит к тому, что руководители всех уровней оказываются как бы немного подтянутыми, приближенными к верху, в то время как их подразделения остаются там, где они есть в реальности.

Особенно остро данное разделение касается стратегических программ, например, таких как изучение иностранного языка, элитное образование, которые требуют либо сильной конкурентной или адхократической культуры, либо харизматического лидерства в рамках иерархии, обеспеченного сильным командным духом. Такая ситуация описывается как «парадокс инициативы», когда лидер, структурно нечувствительный к инициативе снизу, сам обладая инициативой или будучи проводником инициативы сверху, требует инициативы.

Таким образом, можно констатировать, что реальное направление развития корпоративной культуры университета не соответствует направлению, разработанному ректоратом (рис. 1, штрихпунктирная линия).

Теоретики и практики, занимающиеся психологией и социологией управления, на основе многочисленных исследований доказали, что корпоративная культура оказывает значительное влияние на индивидуальное и групповое поведение, деятельность людей. Количество и качество работы, выполняемой сотрудниками, зависит именно от социально-психологического содержания культуры предприятия. Социальная окружающая среда имеет настолько сильное влияние, что люди либо начинают работать так, чтобы превзойти других (или не отстать от них), либо относятся к работе безразлично.

Таким образом, корпоративная культура является одним из основных компонентов, необходимых для достижения целей организации, повышения эффективности ее работы, управления инновациями.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Hofstede G.H. Cultures and organizations: software of the mind. – NY.: McGraw-Hill Companies, 1991. – 279 p.
2. Камерон К., Куин Р. Диагностика и измерение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 221 с.
3. Пушных В.А. Роль корпоративной культуры в управлении изменениями организации // Инженерное образование. – 2004. – № 2. – С. 32–37.
4. Корпоративная культура и управление изменениями / Под ред. Е. Харитоновой. – М.: Harvard Business Review, 2006. – 192 с.

Поступила 17.11.2006 г.