

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»



Институт социально гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
Кафедра Организации и технологии высшего профессионального образования

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
ИССЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ЮТИ ТПУ И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕЕ РАЗВИТИЮ

УДК 37

Магистрант

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ43	Вайчук Михаил Сергеевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ОТВПО	Пушных Виктор Александрович	к.т.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры ОТВПО ИСГТ ТПУ	Гончарова Наталья Александровна	к.э.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ОТВПО	Похолков Юрий Петрович	д.т.н., профессор по кафедре ЭИКТ ТПУ		

Томск – 2016 г.

Планируемые результаты обучения по ООП

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС ВПО, критериев и/или заинтересованных сторон
Профессиональные компетенции		
Р1	способность произвести оценку экономического потенциала инновации и затрат на реализацию научно-исследовательского проекта, способность найти оптимальные решения при создании новой наукоемкой продукции с учетом требований качества, стоимости, сроков исполнения, конкурентоспособности и экологической безопасности, способность выбрать или разработать технологию осуществления и коммерциализации результатов научного исследования и разработок	Требования ФГОС: ПК- 1, ПК-3, ПК-4, требования к выпускникам работодателей, критерии АИОР 5.2.1, 5.2.3, 5.2.12
Р2	способность организовать работу творческого коллектива для достижения поставленной научной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности научно-производственного коллектива, способность выбрать или разработать технологию осуществления научного исследования, оценить затраты и организовать его осуществление, выполнить анализ результатов, представить результат научного исследования на конференции или в печатном издании, в том числе на иностранном языке	Требования ФГОС: ПК- 2, ПК-6, ПК-7, ПК-8, требования к выпускникам работодателей, критерии АИОР 5.2.6, 5.2.8, 5.2.11
Р3	способность руководить инновационными проектами, способность организовать инновационное предприятие и управлять им, выработать и реализовать стратегию его развития, способность разработать план и программу организации инновационной деятельности научно-производственного подразделения, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов и программ	Требования ФГОС: ПК- 5, требования к выпускникам работодателей, критерии АИОР 5.2.3, 5.2.9, 5.2.11
Р4	способность критически анализировать современные проблемы инноватики, ставить задачи, выбирать соответствующие методы решения, и разрабатывать программу исследования, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты	Требования ФГОС: ПК- 9, требования к выпускникам работодателей, критерии АИОР 5.2.1, 5.2.2, 5.2.6
Р5	способность проводить учебные занятия, способность применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии, способность организовать и руководить научно-исследовательской работой студентов,	Требования ФГОС: ПК-10, ПК-11, требования к выпускникам работодателей, критерии АИОР 5.2.6, 5.2.11,
Р6	способность проводить аудит и анализ предприятий, проектов и бизнес-процессов, оценивать эффективности инвестиций, выполнять маркетинговые исследования для продвижения производимого продукта на мировом рынке	Требования к выпускникам работодателей, критерии АИОР 5.2.3, 5.2.5, 5.2.8

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС ВПО, критериев и/или заинтересованных сторон
P7	способность использовать знания из различных областей науки и техники, проводить системный анализ возникающих профессиональных задач, искать нестандартные методы их решения, использовать информационные ресурсы и современный инструментарий для решения, принимать в нестандартных ситуациях обоснованные решения и реализовывать их	Требования к выпускникам работодателей, критерии АИОР 5.2.2, 5.2.10, 5.2.4, 5.2.9
Общекультурные компетенции		
P8	иметь широкий кругозор, ориентироваться в современных достижениях науки и техники, понимать роль инновации в развитии общества и науки	Требования ФГОС: ОК- 1, требования к выпускникам работодателей, критерии АИОР 5.2.1, 5.2.2, 5.2.12
P9	способность ставить цели и задачи, проводить научные исследования, решать задачи, возникающие в ходе научно-исследовательской и педагогической деятельности, в том числе, выбирать метод исследования, модифицировать существующие или разрабатывать новые методы, способность оформить и представить результаты научно-исследовательской работы в виде статьи или доклада с использованием соответствующих инструментальных средств обработки и представления информации	Требования ФГОС: ОК- 2, ОК-3, ОК-5, ОК-6, требования к
P10	способность к постоянному обучению и саморазвитию, способность использовать в практической деятельности новые знания и умения, в том числе в областях, непосредственно не связанных со сферой деятельности	Требования ФГОС: ОК-4, требования к выпускникам работодателей, критерии АИОР 5.2.16
P11	способность к профессиональной коммуникации, работе в коллективе и следованию кодексу профессиональной этики, способность публично выступать и отстаивать свою точку зрения, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем работать в иноязычной среде	Требования к выпускникам работодателей, критерии АИОР 5.2.11, 5.2.13, 5.2.15

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.04.05 Инноватика
Кафедра Организации и технологии высшего профессионального образования

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Магистранту:

Группа	ФИО
ЗНМ43	Вайчук Михаил Сергеевич

Тема работы:

Исследование корпоративной культуры ЮТИ ТПУ и разработка рекомендаций по ее развитию	
Утверждена приказом директора	ИСГТ № 2018/с от 15.05.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе</p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Объект исследования – ЮТИ ТПУ</p>
---	--------------------------------------

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1 Выявить различные теоретико-методологические подходы к изучению корпоративной культуры вуза.</p> <p>2 Определить основные уровни рассмотрения корпоративной культуры высшего учебного заведения.</p> <p>3 Провести исследование текущего и желаемого профиля корпоративной культуры ЮТИ ТПУ.</p> <p>4 Разработать рекомендации по улучшению корпоративной культуры института в целях разрешения существующих проблем.</p>
--	--

<p>Перечень графического материала</p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Организационные профили ЮТИ ТПУ</p>
--	--

<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</p> <p><i>(с указанием разделов)</i></p>

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Гончарова Наталья Александровна

<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>
--

Литературный обзор

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	14.03.2016
--	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ОТВПО	Пушных Виктор Александрович	к.т.н., доцент		14.03.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ43	Вайчук Михаил Сергеевич		14.03.2016

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Магистранту

Группа	ФИО
ЗНМ43	Вайчук Михаил Сергеевич

Институт	ИСГТ	Кафедра	ОТВПО
Уровень образования	Магистратура	Направление/специальность	Инноватика высшего образования

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i>	Негативное воздействие на деятельность сотрудников и студентов ЮТИ ТПУ, рабочую атмосферу в нем
<i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	ISO 20000-2010, SA 8000, ОК 015-94
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i>	1 Принципы корпоративной культуры ЮТИ ТПУ 2 Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы, программы подготовки и повышения квалификации
<i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i>	1 Взаимодействие с местным сообществом и местной властью 2 Ответственность перед родителями и заказчиками за качественный выпуск студентов, разработок 3 Готовность коллектива участвовать в кризисных ситуациях и проявлению инициатив
<i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i>	Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры ОТВПО ИСГТ ТПУ	Гончарова Наталья Александровна	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению магистрант:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ43	Вайчук Михаил Сергеевич		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 161 с., 5 рис., 10 табл., 66 источников, 8 прил.

Ключевые слова: корпоративная культура, институт, ценности, студенты, преподаватели, управление вузом, ОСАИ.

Объектом исследования является ЮТИ ТПУ.

Цель работы – исследование корпоративной культуры ЮТИ ТПУ и разработка рекомендаций по её развитию.

В процессе исследования проводилось изучение текущего и желаемого организационных профилей сотрудников и студентов института при помощи методики ОСАИ и интервьюирования.

В результате исследования были выяснены организационные профили «как есть» и «как хотелось бы», разработаны рекомендации по развитию корпоративной культуры института.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: соединение количественного – ОСАИ и качественного – интервьюирования, методов исследования.

Степень внедрения: получено одобрение на представление полученных результатов директору ЮТИ ТПУ с возможной защитой на ученом совете.

Область применения: разработанные рекомендации, на основе сложившегося профиля, могут использоваться во всех сферах деятельности института и во всех видах взаимоотношений с сотрудниками и студентами.

Экономическая эффективность/значимость работы обуславливается возможностью интенсификации работы сотрудников и студентов.

В будущем планируется детальное изучение эффекта транслирования ценностей студентам и выявление корреляции с организационными профилями на предыдущих образовательных уровнях.

Оглавление

Введение	10
1 Изучение корпоративной культуры	16
1.1 Основные определения и направления рассмотрения	16
1.2 Особенности изучения корпоративной культуры вузов	22
1.3 Составляющие корпоративной культуры	27
1.4 Исследование методик измерения корпоративной культуры	31
2 Анализ корпоративной культуры ЮТИ ТПУ	36
2.1 Характеристика ЮТИ ТПУ	36
2.2 Методика изучения ЮТИ ТПУ	38
2.3 Анализ организационных профилей	41
2.3.1 Институт в целом	41
2.3.2 Система управления	44
2.3.3 Лидер института	46
2.3.4 Цели института	48
2.3.9 Разрешение конфликтов	55
2.3.10 Профили студентов по курсам	56
2.3.11 Профили кафедр института	57
2.4 Специфика культуры	58
3 Разработка рекомендаций	62
4 Социальная ответственность	75
Заключение	83
Список используемых источников	87
Приложение А The relationship between management approaches and corporate culture in universities	93
Приложение Б Вопросник для преподавателей	112
Приложение В 115 Вопросник для студентов	115
Приложение Г Организационный профиль директора	117

Приложение Д Организационный профиль заместителей директора	126
Приложение Е Организационный профиль заведующих кафедрами	135
Приложение Ж Организационный профиль преподавателей	144
Приложение И Организационный профиль студентов	153

Введение

Исследования корпоративной культуры и работа в этом направлении из года в год завоевывает все большую популярность, являясь одним из ключевых элементов существования организаций, приобретая особое значение в периоды нестабильности, резких изменений окружающей среды. И если совсем недавно сознательная внутренняя работа над ней была уделом малого числа организаций, то сейчас же в ряды поклонников влились представители разных сфер. Малые и большие компании, со скромным и солидным финансовым положением, широко известные и нет, все различия стираются перед осознанием необходимостью развития собственной корпоративной культурой, выступая ключевым драйвером развития и роста, в чем не стали исключением и высшие учебные заведения. Всему этому дополнительно способствует междисциплинарность и широкая применимость тематики, привлекая к себе внимание представителей различных наук: философии, психологии, экономики, менеджмента и других.

Университеты, чаще всего, представляются как нечто крайне стабильное, невозмутимое перед очередными новациями, внутри которых практически невозможно инициировать и внедрить изменения без оказания влияния на его представителей. Тем не менее, множественные исследования демонстрируют изменчивость университетов под воздействием внутренних и внешних факторов.

Возросшие темпы глобализации, культурная, политическая и экономическая интеграция коснулась не только компаний предпринимательского толка, но и сферу образования, принудив их к реализации коренных изменений в целях сохранения своего положения, улучшения функционирования, занятия высоких позиций в рейтинговых гонках. Между тем мировые тенденции затронули не только ведущие вузы страны, но и университеты, институты малых городов, выживающие под натиском региональных гигантов. В этой связи все большую роль занимает изучение корпоративной культуры, обуславливающей не только успешное проведение

структурных или системных преобразований, но и само существование вузовской инфраструктуры и применяемой системы управления, позволяя отстаивать и продвигать свою социокультурную специфику, конструируя единое символическое и ценностное внутривузовское пространство.

При этом корпоративная культура вуза затрагивает не только профессорско-преподавательский состав и административную часть организации, но кроме нее студенчество, фактор не включения в изучение чего дополнительно сказывается на общей привлекательности образовательного учреждения у молодого поколения, в стремлении обеспечить консолидацию и сплоченность на основе общих ценностей, что способствует поддержанию стабильности существования во внутренней и внешней среде, получению максимальной отдачи за счет создания благоприятного эмоционально-психологического климата, и разделению взглядов на направление развития организации. Однако, несмотря на активное признание учеными и управленцами роли корпоративной культуры в успешном функционировании организаций, все еще остается открытым вопрос поиска эффективных механизмов развития, проблемы с чем возникают уже на этапе диагностики состояния корпоративной культуры, от полноты и правильности проведения которой зависит возможность реализации необходимых изменений.

В этой связи особую актуальность приобретает проведение комплексной диагностики вуза, с учетом выделения уровневой составляющей при сборе информации, позволяющей учитывать текущее и желаемое состояние образовательной организации у её студентов, преподавателей и его руководства. На основании полученных результатов которых можно будет произвести анализ проблем и устремлений, волнующих разные субкультуры вуза, а, следовательно, предложить улучшающие мероприятия, затрагивающие изменение текущего профиля в сторону желаемого, путем решения имеющихся проблем, на что и направлена диссертация.

Таким образом, актуальность диссертационного исследования подтверждается основным противоречием в виде необходимости исследования

и совершенствования института, и отсутствия проработки вопросов его корпоративной культуры на ценностном уровне.

Кроме этого, анализ источников и проведенные исследования породили следующие противоречия между:

1 Преимущественны традиционным восприятием корпоративной культуры в материальном выражении через символику, атрибутику и многомерностью ценностного проявления культуры в жизни организации.

2 Низкой изученностью аспектов корпоративной культуры образовательных учреждений, в сравнении с общим числом работ по направлению, раскрывающих возможный потенциал и содержащих методику проведения исследования организационного профиля.

3 Недооценкой важности роли корпоративной культуры в деятельности студенчества, приводящая к не учету представлений одного из важнейшего элемента образовательного учреждения и снижению эффективности реализации изменений.

4 Необходимостью разработки механизма по реализации желаемого организационного профиля и отсутствием сформированной методики осуществления данного процесса для вузов.

Проблемой исследования является разработка комплекса мероприятий по разрешению имеющихся проблем института в виде корректировки профиля корпоративной культуры, направленных на развитие ЮТИ ТПУ с опорой на реализацию желаемого состояния студентов и работников института.

Осознаваемая важность направления исследований служит причиной стремительно увеличивающейся популярности данного направления. Разные аспекты этого явления изучали Г. Беккер, П. Друкер, К. Камерон, Р. Карлгаард, Т. Питерс, А. Тоффлер, П. Ульрих, Ф. Фукуяма, Е. Шейн. Что же касается диагностики вузов, ими занялись относительно недавно, и эти работы все еще не являются многочисленными. В отечественной практике исследованиями высших учебных заведений выделяются А.В. Бритов, В.С. Ефимов, Л.Н. Захарова, А.В. Лаптева, Н.П. Макаркин, Г.И. Мальцева, Ю.П. Похолков, В.А. Пушных, Н.Л. Яблонскене.

Вопросы рассмотрения студенчества, в рамках изучения корпоративной культуры, освещены в трудах авторов О.И. Бойкова, Ю.А. Мешкова, В.П. Пешкова, Е.Д. Разумова, М.Б. Сокуренок, А.В. Сухачева, Е.С. Чижикова. За рубежом можно выделить следующих деятелей: К. Вандербердж, М.Х. Вест-Мойнс, Л. Гуисо, Н. Делобби, С. Дженкинс, А.Г. Майова, Р. Хаккоун, Р. Чан, занимавшихся изучением ценностей студенчества, в аспекте диагностики корпоративной культуры.

Анализируя используемые аспекты за все время рассмотрения и методики проведения изучения можно подчеркнуть имеющийся потенциал для дальнейших исследований. Следует отметить, что при всей широте и многообразии исследований вузов, по большей части в них не затрагивается выделение уровневой составляющей, рассматривая организацию как единое целое, либо упуская из внимания ключевых стейкхолдеров, из чего вытекает отсутствие рассмотрения феномена трансляции и формирования ценностей.

Одним из главных упущений является выпадение из рассмотрения, в большинстве случаев, одного из ключевых стейкхолдеров образовательной организации – студенчества, затрагиваемое лишь вскользь, без проведения полноценной диагностики. Ведь не стоит забывать о том, что носителями корпоративной культуры в институтах и университетах являются не только профессорско-преподавательский состав, административный персонал, руководство университета, содержащие представление о ценностях, нормах, традициях заведения, но и студенты.

Можно констатировать об отсутствии выработанных методик диагностики университета, с одновременным изучением ценностей сотрудников и студенчества, позволяющих выявить полноценный профиль организации, а кроме это реализовать требуемые изменения. Зачастую, также, в них упускает ключевое момент – разработка рекомендаций по доведению организационного профиля до желаемого уровня, ограничивая работу, тем самым, на фактическом проведении исследования без дальнейшей интерпретации.

Объектом исследования выступает Юргинский технологический институт (филиал) Национального исследовательского Томского политехнического университета – (ЮТИ ТПУ).

В то время как предмет исследования – корпоративная культура ЮТИ ТПУ.

Целью исследования является исследование корпоративной культуры ЮТИ ТПУ и разработка рекомендаций по её развитию.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

1 Выявить различные теоретико-методологические подходы к изучению корпоративной культуры вуза.

2 Определить основные уровни рассмотрения корпоративной культуры высшего учебного заведения.

3 Провести исследование текущего и желаемого профиля корпоративной культуры ЮТИ ТПУ.

4 Разработать рекомендации по улучшению корпоративной культуры института в целях разрешения существующих проблем.

Гипотеза исследования: совершенствование ЮТИ ТПУ возможно через корректировку профиля корпоративной культуры.

Научная новизна заключается в следующем:

1 Проведено комплексное исследование всего высшего образовательного учреждения, используя единые методы.

2 Предложен механизм совершенствования управления корпоративной культуры высшего учебного заведения.

3 Обоснована необходимость включения в диагностику студенчества.

4 Выявлена взаимосвязь трансляции и формирования ценностей между уровнями образовательного учреждения.

Теоретическая значимость работы обусловлена её новизной и заключается в разработке подходов к проведению исследований корпоративной культуры высшего учебного заведения, затрагивающей не только руководство и профессорско-преподавательский состав, но также и студентов, что позволяет в

полной мере оценить текущий и желаемый профиль организации. Это, в свою очередь, является необходимым условием для приращения знаний о необходимых направлениях реализации изменения профиля корпоративной культуры вуза, овладевайте чем способствует более эффективному функционированию образовательных учреждений.

Практическая значимость магистерской диссертации заключается в возможности реализации администрацией института, кафедрами и отделами предложенных рекомендаций по развитию корпоративной культуры ЮТИ ТПУ в целом, а также в рамках своих отделов и подразделений, управленческих решений, в целях повышения эффективности деятельности института. Методология проведения комплексного исследования, а также полученные, в ходе него, результаты могут быть использованы для дополнительного определения проблемных областей и сравнения динамики изменения организационного профиля в течении лет.

1 Изучение корпоративной культуры

1.1 Основные определения и направления рассмотрения

Термин «корпоративная культура», как можно предположить, при своей относительности новизны, с годами становится все более актуальным, беря свои истоки со времен до начала нашей эры [1]. При этом управление людскими ресурсами и организацией, с точки зрения определенной системы ценностей, будоражило умы ученых и философов на протяжении всей истории развития науки.

Первичное упоминание было зафиксировано в VI-V веках до нашей эры, начиная с советов Конфуция, размышлявшего о том, как должен вести себя нравственный правитель [2]. Идей Платона IV века до нашей эры об «идеальном государстве» дополнили начальные представления, сущностью которых стало делегирование аристократам – наиболее мудрым гражданам, разделяющим определенную систему альтруистических ценностей, управляющих функций [3]. Времена правления Владимира Мономаха ознаменовались появлением этических правил, предписывающих ценностные основы управления человеческим поведением [4].

Настоящим толчком, послужившим активизацию работы в управленческо-ценностном направлении, выступило стремительное увеличение количества промышленных предприятий и, как следствие, разрастание необходимого для управления производством менеджерского звена. Процесс активной новой индустриализации востребовал появление методики административного управления предприятием, разработанным Анри Файолем, в трудах начала XX века. При этом автор одним из первых обратил внимание на понятие «корпоративный дух», который, по его мнению, является одним из базовых принципов управления, использующих силу единения персонала с характерным лозунгом: «Союз – это сила, она и является результатом гармонии

персонала» [5].

Дальнейшее развитие тематики связано с концепцией «человеческих отношений», основой для которых выступили результаты «хоторнских экспериментов» в середине 1920-х гг. Элтона Мэйо [6]. Исследователь доказал связь между ростом производительности труда и морально-психологическим фактором. Выражалось это проявлением администрацией заботы о сотрудниках, выражением внимания к ним, подключением к совместному принятию решений, доведением целей и смыслов проводимых работ. Оказалось, что подобные нематериальные факторы гуманного отношения к рабочим дают значимый экономический эффект.

Понимание природы этого явления породило тенденцию к более широкому применению достижений наук о человеке в сфере производства и постепенно вывело «человеческий фактор» на уровень наиболее эффективного и неисчерпаемого ресурса [7]. На основании этого было признано, что значительное влияние на управление людьми в организации оказывало и оказывает большое число организационных параметров, на которые ранее не обращали должного внимания: структура организации, ее стратегия, численность персонала, тип и уровень культуры, жизненные циклы продукции и организации.

Эти и другие работы в 50-ых годах привели к формированию представлений об «организационном климате» и «организационной морали», а также заимствованном из армейской традиции понятии «моральный дух» – условий, способствующих комфортному самочувствию персонала, а значит увеличивающих их приверженность организации [8]. Все эти понятия были предшественниками введенного несколько позже термина «организационная культура» и его более позднего синонима, в соответствии с многочисленными исследованиями, «корпоративная культура» [9].

Но, несмотря на первичное сходство в понимании терминологии, развитие представлений, вызванных разностью уровнем рассмотрения объекта изучения и разной социокультурной средой исследования термина, привела к

одной из главных сложностей при изучении понятия «корпоративная культура» – отсутствию единого понимания. При этом речь ведется не просто об определении культуры, а о различных концепциях осмысления ее природы:

1 Согласно специфике влияния корпоративной культуры, на организационную эффективность, существующие подходы могут быть определены либо как «прагматические», рассматривающие культуру как инструмент повышения эффективности деятельности организации и проводником организационных изменений, либо как «феноменологические», говорящие о невозможности корпоративной культуры быть источником повышения эффективности, всячески затормаживая попытки осуществления нововведений.

2 Опираясь на понимание механизмов возникновения и формирования корпоративной культуры, подходы могут быть разделены на «рациональный», предполагающий привнесение в организацию культуры ее руководством или основателями и «генетический», представляющий культуру как результат исторического развития организации.

3 В соответствии со взглядом на факторы, влияющими на образование и формирование культуры, можно выделить «интерналистский», где культура формируется в соответствии с организационной структурой, ее обычаями и традициями и «экстерналистский», где корпоративная культура формируется в тесной зависимости от национальной культуры, следуя требованиям окружающей среды [10].

4 Исходя из представлений о влиянии корпоративной культуры на поведение членов организации, теоретические подходы могут рассматриваться как «направляющие», или трактующие культуру в роли, определяющей личностное поведение с помощью совокупности усвоенных ценностей, норм поведения и «ограничивающие», ставящие культуру в рамки разграничения способов интерпретации ситуации, восприятия, который оставляет индивиду некоторую свободу в этих условиях.

5 В соответствии с пониманием влияния корпоративной культуры на

организационные изменения и способность организации к адаптации можно выделить «кондуктивный» подход, делающий внутреннюю культуру препятствием для изменений и «резистивный» рассматривающий ее проводником для изменений [11].

Конечным становлением феномена корпоративной культуры можно считать конец 70-х, начало 80-х годов XX века, сформированным американским менеджментом. Причины, сформировавшие потребность в разработке концепции и ее текущего воплощения, можно сгруппировать следующим образом:

1 Экономические.

«Японское экономическое чудо», именно так был прозван западными специалистами экономический прорыв Японии в лидеры рынка, анализу причин чего посвящено множество работ, таких видных деятелей в своем направлении как Р. Джонсон, Дж. Киз, Т. Миллер, А. Морита, Н. Оливер, У. Оучи, Б. Торнболл, Б. Уилкинсон [12]. В работах представленных авторов проводятся убедительные доказательства наличия взаимосвязи между культурными факторами управления деятельностью и финансовым преуспеванием организации [13].

2 Кросскультурные.

Бурный рост промышленных гигантов и повышение статуса до транснациональных компаний породили неожиданные проблемы, связанные с управлением в географически отдаленных представительствах. Руководителями был замечен любопытный факт разницы восприятия управленческих методик, при их идентичности применения в филиалах и центральном офисе, погруженным в разные социокультурные среды. Более того, отличными друг от друга являлись реакции персонала в разных организациях, находящихся, в то же время, в одной социокультурной среде. Данные проблемы понимания явились стимулами для активных исследований корпоративной культуры, приведшие к появлению новых акцентов в управлении, с учетом особенностей различных культур.

3 Рациональные и научные.

Активное развитие наук о человеке, успехи в данном направлении, а именно в социальной психологии, привлекли внимание к нерациональным чертам индивидуального поведения в организациях, практически не подвергающихся воздействию устоявшихся управленческих методов, побудившие к необходимости их переосмысления представителями наук [14].

Одной из первых попыток собрать и разобраться в объединяющей сути всего множества определений было совершено в работе Кэмерона, Эттингтона в 1988 [15]. В ней был рассмотрен перечень из более десятка разнообразных определений организационной культуры, итогом чего стал вывод об объединяющей схожести определений, в аспекте долго неменяющегося набора ценностей, норм, заповедей в коллективе и в организации в целом. Она же породила тенденцию на отмежевание понятия «организационная культура» от концепции организационного климата, выделив более короткий временной промежуток соответствующих восприятий в коллективе.

При всей множественности рассмотрения понятия, вызванных акцентированием на разных аспектах изучаемого феномена, наиболее общим следует признать разделение определений на два принципиально разных подхода.

Первый из них предполагает, что корпоративная культура это нечто, что у организации есть, один из атрибутов организации [16].

Согласно второму подходу корпоративная культура – это то, чем организация является, способ существования организации [17]. Второй подход представляется более конструктивным, особенно, для больших, долго существующих организаций, находящихся на этапе реформирования в связи с резким изменением внешних условий, поскольку в этом случае важными становятся не характеристики корпоративной культуры сами по себе, а соответствие этой культуры декларируемой миссии и целям организации, учету устремлений коллектива.

Одновременно с этим, общей чертой всех исследованных трактовок

является рассмотрение корпоративной культуры в роли фактора, используемого для максимизации эффективности деятельности организации. Эффективностью, в данном случае, является укрепление целостности, улучшение механизмов социальной сплоченности работников, повышение их производительности и мотивации труда, посредством разделения всеми членами организации ценностей, представлений, понятий и убеждений, а также поведенческих норм и артефактов, которые создает организация по мере преодоления препятствий внутреннего и внешнего характера.

Таким образом, в целях недопущения двоякости восприятия понятия в контексте исследуемой темы, в качестве базового определения предлагается использовать определение Шейна, рассматривающего корпоративную культуру 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» [18].

Из приведенных исследований трактовок и причин рассмотрения понятия следует, что корпоративная культура является чрезвычайно сложным феноменом, насчитывающее множество разноплановых определений, затрагивающих различные векторы рассмотрения. В итоге, исследуемое понятие стало подлинной революцией в менеджменте, сформировавшей новую управленческую концепцию, согласно которой именно люди являются главным капиталом организации, а, в случае объединения их в культурную общность, делают организацию успешной.

1.2 Особенности изучения корпоративной культуры вузов

Как можно заметить из описанного развития представлений о корпоративной культуре, количество работ непреклонно растет. Этому способствует широта применимости и взаимосвязанности тематики, приковывающая к себе внимание представителей многих наук. Без внимания не могла остаться и сфера образования, побудившая к активизации исследований в данной области, занявшись поиском возможностей применения, поскольку для образовательных учреждений проблема формирования корпоративной культуры является не менее актуальной, чем для представителей бизнес среды, в связи с все нарастающими вызовами.

Среди типичных вызовов перед университетами и институтами России, и, их лидерами, можно выделить:

- 1 Снижение объемов финансирования;
- 2 Сокращение количества бюджетных мест;
- 3 Ужесточившаяся борьба за абитуриентов;
- 4 Требование перехода к университету предпринимательского типа;
- 5 Повышение роли национальных и мировых рейтингов;
- 6 Интернационализация образования;
- 7 Отход от исключительно образовательной деятельности;
- 8 Несоответствие выпускников требованиям работодателей;
- 9 Невозможность жесткого подчинения и контроля представителей творческой профессии, а также прочие вызовы.

Если же говорить о традиции изучения вузов, как корпоративных организаций, то она сложилась в XX столетии и сформировалась в качестве самостоятельного научного направления благодаря публикациям М. Вебера, с работой «школа как бюрократическая организация», Т. Парсонса, описывающего университет как социальную систему, Т. Веблена, представившего работу «американский университет как капиталистическое

предприятие» [19]. В обозначенных работах особое внимание уделяется анализу теории корпоративной культуры применительно к университетскому сообществу, а также определению исторических, технологических, организационных основ университетской корпоративной культуры. По многим признакам, таким как система управления, стимулирование, контроль и прочие, проводится аналогия между университетом и типичным промышленным предприятием в рыночной системе.

Отображение на вузе теории бюрократии Вебера служит основанием для постановки вопросов о характерной организационной патологии – превосходства структуры над функцией, что сопровождается стремлением патологий к самодовлеющему поведению, превращая средство в цель [20].

Веблен связал развитие университетов с подчинением ценностям и законам выживания на рынке, предпринимательскими нормами, подстройкой под требования властей, тем самым отступая от ключевых, истинных целей высшего образования и его ценностей, закладывая основу социальных конфликтов в университетском сообществе [21].

Одним из немногих исследователей корпоративной культуры в высшем образовании, не перешедшим на сторону торжества внешних атрибутов, является Х. Кларк, разработавший концепцию «организационной саги» и ее влияния на разные типы преподавательских представлений [22]. Маслэнд рассмотрел взаимосвязь корпоративной культуры и высшего образования [23]. Бечер подошел к культуре обучения с позиции формирования уникального набора ценностей [24]. Балдридж показал систему функционирования университета, описав ее как бюрократическую, коллегиальную и политическую модель [25]. Более свободных взглядов придерживаются Кохен, Марч, описавшие университет как организованную анархию [26].

Так или иначе, большинство авторов соглашается о влиянии культуры на академическую среду, говоря о не столь простом объяснении существования университетской культуры. Акцент может быть на факультетах, кафедрах, администрации, дисциплинах или всем учреждению. Все эти авторы размышляли

об университете как о многослойной организации, с неоднозначными целями, сфокусированной на людях, а не на зарработке, уязвимой перед изменениями внешней среды и с ориентацией на экспертов в целеполагании.

В подтверждении этому Карл Ясперс, более 70 лет назад, стал автором следующей цитаты: «Жизнь университета зависит именно от личностей, в то время как институт лишь условие. И оцениваться институт будет в соответствии с тем, сумел ли он привлечь достойные личности и создать условия для их коммуникации, исследования и преподавания» [27].

Если говорить об основном внимании ученых, занимающихся изучением феномена корпоративной культуры, то оно больше привлечено к изучению и формированию методологий в производственных, финансовых компаниях. Проблемы корпоративной культуры организаций образовательного типа, таких как школы, колледжи, лицеи и вузы все еще остаются вне рамок рассмотрения актуальных исследований, вновь оставляя сферу образования на задворках периферии популярности в аспекте исследования и управления [28].

Работы по изучению корпоративной культуры российских вузов относительно новы и не являются многочисленными, где одним из первопроходцев выступил Томский политехнический университет, проведя исследование корпоративной культуры в 2002, 2007 и 2013 годах. В частности, вуз, как корпоративная организация, обладающая своей спецификой, до сих пор является мало изученным объектом, методики исследования которых не отличаются оригинальностью в сравнении методологий изучения организаций прочих типов. При этом возникает дополнительный вопрос о применимости западных теорий и методик университетского менеджмента в России, ввиду наличия существенных условий функционирования образовательной системы, а также разницы культурного восприятия способов сбора информации.

Не менее важным для высшего образования является вопрос формирования ценностей между уровнями, которые могут быть двух типов, доминирующие и субкультуры. Доминирующая культура выражает главные ценности, которые являются общими для всей организации, чаще всего

исходящая от руководства. Субкультуры же появляются в организациях с большим количеством работников и студентов, в которых отражены общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются в образовательном учреждении и возможный опыт их разрешения.

В рамках университета носителями корпоративной культуры являются студенты, профессорско-преподавательский состав, руководство университета, обслуживающий персонал, содержащие представления о ценностях, нормах, традициях заведения, дополнительно усложняя изучение корпоративной культуры всего университета ввиду особенностей его структуры, специфичности поставленных целей и задач, особой социальной роли, влияющей на стейкхолдеров данной культуры.

Необходимость включения в рассмотрение студенчества обусловлена тем, что, как и сотрудники вуза, студенты выступают носителями определенных ценностей, традиций, верований, характерных своей субкультуре и всему университету. И, в случае разделения их, заложенные ценностные особенности культуры сохраняются спустя много лет после выпуска. Пронизывая все уровни, от лидера до студентов, суть корпоративной культуры вуза основана на постоянстве смены контингента студентов, являющихся носителями других культур, что является своеобразной угрозой видоизменения или разрушения профиля, в случае неэффективных механизмов принятия новых идей и следования традициям.

Тем не менее, в большинстве случаев, при всей широте постижения специфики высших учебных заведений, студенчество рассмотрением не затронуто. В то время как детальное изучение позволит отвесить на множество малоизученных вопросов: каким образом вливаются молодые люди, как на них влияют, будучи пришедшими из другой среды, ценностные установки сотрудников, транслируются ценности и происходит ли обратный процесс.

Справедливости ради, исследования, затрагивающие студенчество, имели место быть, с важным отличием в диагностике прочих внутренних стейкхолдеров университета, выраженное, в своем большинстве, в приоритете

отражения спортивной, культурной деятельности студентов, взаимноценностному влиянию на среду и внутренние ориентиры учебы.

Включение в рассмотрение, по единой методике, студенчества позволит выделить фактор ценностного влияния на сотрудников и студентов в высшем учебном заведении, изучить процесс формирования и приобщения к ним. Также дать возможно не только оценить степень корреляции корпоративной культуры сотрудников вуза и студентов, ровно как степень трансляции ценностей, влияния на прививание ценностей студентам, соизмеримость культуры с преподавателями, что впоследствии позволит определить необходимые методы работы с каждым уровнем.

Подобные результаты позволят обладать информацией о внутренних базисных ориентирах в работе сотрудников и студентов, равным образом со степенью схожести выбранных ориентиров в работе и учёбе, непосредственно влияющих на эффективность учебного заведения, факторах, определяющих степень успешности организации в достижении поставленных целей.

Традиционно важно включение в изучение лидера организации. Постоянно изменяющаяся среда и повышающаяся динамика жизни первоочередно сталкивает руководителя вуза с доселе неизвестными проблемами, требующими от него незамедлительных и эффективных решений, стараясь не разрушить, законодательно основные, воспитательную и образовательную деятельности вуза. Лидер, занимая срединное положение между своими коллегами, студентами и внешней средой, становится проводником и ориентиром для трансформации общих векторов ценностей, формируя направления и акценты корпоративной культуры. Следовательно, лидер является первым сотрудником организации, который видит или чувствует резкие изменения внешней среды. Он становится неким барьером, защищающим сотрудников от неизвестности, вызванной резкими изменениями [29].

Обобщая можно сказать, что исследования корпоративной культуры высших учебных заведений еще не обрели единства понимания уровней и направления рассмотрения. Студенчество до сих пор оказывается на последнем

ряду учета мнений, несмотря на то, что следствием их малой численности последует и закрытие вуза. Из этого следует необходимость включения студентов в исследования корпоративной культуры, наряду с преподавателями и руководства.

1.3 Составляющие корпоративной культуры

Состав и структура корпоративной культуры в различных источниках информации представляют собой довольно противоречивый набор компонентов, переходящих от повторения и пересечения в смысловых понятиях и терминологии к диаметрально противоположным.

Обобщив источники, можно сказать, что исследуемое понятие складывается из двух групп компонентов:

1 Формализованные.

Совокупность норм и правил поведения, зафиксированных в корпоративных регламентирующих документах, примерами которых могут быть:

1.1 «Кодекс корпоративной этики».

1.2 «Положение о корпоративной культуре организации».

Несмотря на их официальный статус, содержание и выполнение описанных процедур подобных документов носит, зачастую, декларативный характер. Нередко сами сотрудники не подразумевают о наличии данных документов, ввиду тотального неисполнения, включая самим руководством, сформулированных принципов.

2 Неформализованные.

Эталоны поведения, не регламентированные какими-либо документами, однако следуемыми по причинам традиционности, примеру лидера организации, внутреннего стремления. Можно сказать, что управляемость организацией

определяется степенью расхождения между обозначенными двумя компонентами [30].

Менее единообразно подходят к определению элементов корпоративной культуры, то ограничиваясь миссией, стратегией, историей, ценностями, то подключая множество прочих категорий, которые можно сгруппировать на следующие:

1 Провозглашаемые ценности: артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа.

2 Организационный климат: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия сотрудников организации между собой, с клиентами или иными сторонними лицами.

3 Поведенческие стереотипы: применяемый коллективом организации общий язык; обычаи и традиции, которых они придерживаются; ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях.

4 Групповые нормы: свойственные группам образцы и стандарты, регламентирующие поведение сотрудников.

5 Философия организации: наиболее общие идеологические и политические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам.

6 Правила игры: правила поведения при работе в организации; ограничения и традиции, необходимые для усвоения новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации.

7 Существующий практический опыт: технические приемы и методы, используемые сотрудниками для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

8 Принятые значения: мгновенное взаимопонимание, возникающее при взаимодействии представителей группы друг с другом.

9. Интеграционные символы: идеи, чувства и образы, выработанные группой для самоопределения, которые не всегда оцениваются на сознательном уровне, но находят воплощение в зданиях, офисной структуре и других материальных аспектах существования группы. Этот элемент культуры отражает не когнитивные или оценочные, а эмоциональные и эстетические реакции членов группы [31].

В зарубежной и отечественной литературе, посвященной анализу и диагностике корпоративной культуры, приводится ряд показателей культуры организации. Классические работы по диагностике корпоративной культуры принадлежат Хофштеде, Рейли, Чатману, Шейну, Колдуэллу, Кэмерону и Куинну, Деннисону, нашедшими отражение в образовании.

Герт Хофштеде предложил шесть измерений, которые определяют эффективность корпоративной культуры: организация на процесс или на результат, ориентация на задачу или на людей, связь с профессией или с организацией, открытая или закрытая, жесткий или мягкий контроль, прагматическая направленность или нормативная.

Чатман, Рейли и Колдуэлл в нескольких работах показали, что семь показателей могут быть использованы для диагностики корпоративной культуры организации: инновационность и готовность рисковать, внимание к деталям, ориентация на конечный результат, ориентация на людей, ориентация на командную работу или индивидуальную, агрессивность и стабильность.

Деннисон, Кэмерон и Куинни рассматривали корпоративную культуру в двух измерениях:

1 Внутренний фокус, то есть в направлении внимания на внутренние процессы организации и внешний фокус, где внимание направлено на внешнюю среду.

2 Стабильность и контролируемость против гибкости и свободы действий [32].

Эдгар Шейн предложил три уровня корпоративной культуры, где в контексте определения понятия можно выделить:

1 Базовые представления, понимаемые как некие подсознательные, представляющиеся членам данной организации самоочевидными, не проверяемые и не обсуждаемые убеждения, мысли, чувства, способы поведения. Это неосознаваемая основа культуры организации, которая определяет поведение людей в организации, являющейся основой корпоративной культуры каждой организации, в том числе и вуза. На нем формируются базовые представления членов университетского сообщества о людях и окружающем мире: о внешней среде университета, о ценностях и принципах, актуальных для университетской среды, а также о личностных характеристиках и природе межличностных отношений.

2 Провозглашаемые, или декларируемые ценности организации, ее философия, стратегия, цели, строящиеся на базовых представлениях, хотя возможны случаи, когда провозглашаемые ценности не соответствуют или даже противоречат базовым представлениям. Это могут быть высказывания и действия членов организации, которые отражают общие ценности и убеждения. Базовые предпосылки и определенные стандарты результируются в определении приоритетов организации, которые идентифицируются на третьем уровне.

3 Артефакты, являющиеся верхним слоем корпоративной культуры и представляющий собой видимые стороннему наблюдателю организационные процессы, правильное толкование истинного смысла которых невозможно без знания провозглашаемых ценностей и базовых представлений данной организации. Ими могут выступать легко заметные проявления жизни организации в виде внешнего вида сотрудников, их речи, пространства помещений, символики, традиционных мероприятий и традиций. Именно посредством элементов этого уровня корпоративная культура первично транслируется новым членам коллектива. Хотя элементы данного уровня составляют видимую часть корпоративной культуры, однако должны рассматриваться только в совокупности с элементами первых двух уровней [33].

Из приведенных групп показателей корпоративной культуры для изучения организационного портрета вуза, необходимо выделить духовную и

материальную составляющую, первая обеспечивает формирование морально-этических ценностей и установок жизнедеятельности, как сотрудников, так и студентов вуза, побуждающих потенциал интеллектуальной и духовной энергии человеческих ресурсов на эффективную реализацию ее миссии. Вторая составляющая является условием реализации и поддержания ценностей, норм и общей идеологии, а также комфортного пребывания сотрудников и студентов вуза в корпоративном пространстве.

1.4 Исследование методик измерения корпоративной культуры

Не менее разнообразны и методики исследования корпоративной культуры. Проблема заключается лишь в том, что практически каждый автор описывает свое видение, часто противоположное остальным. Нередки случаи изменения, апробированных сотнями проведенных диагностик, методик, что часто сопровождается отсутствием практического закрепления в организациях исследуемого типа, автоматически ставящее под сомнение результаты проведенных модернизаций. В связи с этим ведутся активные противостояния, в котором каждая из сторон доказывает свою правоту, говоря об уникальности, полноте и качестве выработанных методик, в результате чего исследование культуры организации становится все более сложным процессом и порождает скептическое отношение к сознательному формированию корпоративной культуры в российском образовательном секторе.

Если говорить о конкретных методах изучения корпоративной культуры, то их достаточно много. Доцент МГУ, Маслов В.И. описывает следующие способы изучения корпоративной культуры:

- 1 Интервью;
- 2 Анкетирование;
- 3 Устный фольклор;
- 4 Изучение документов;

- 5 Правила организации;
- 6 Традиции, церемонии и ритуалы;
- 7 Сложившаяся практика управления персоналом;
- 8 Применяемый стиль управления [34].

Несколько отличный по наполнению список инструментов предлагает Т.А. Лапина, сократив их до шести:

- 1 Интервью.
- 2 Анкетный опрос.
- 3 Анализ документов.
- 4 Обход фирмы.
- 5 Наблюдение.
- 6 Эксперимент [35].

Ян Митрофф, еще в 1986 году, разделил все исследовательские подходы на три группы:

- 1 Холические.
- 2 Метафорические.
- 3 Количественные [36].

Необходимо отметить наличие преимуществ и недостатков у всех рассматриваемых методов. Так, холический метод предполагает использование наблюдения за организацией с целью выявления характеристик ее культуры.

К достоинствам данной методики можно отнести следующее:

- 1 Возможность погружения в атмосферу организации.
- 2 Возможность участия в различных мероприятиях и активно воздействовать на их ход.
- 3 Возможность изучения документально неподтвержденных элементов организационной культуры, таких как мифы, сказания, легенды, байки.

Однако, все это требует больших затрат времени, высокого профессионализма исследователя, сохранения полной объективности. К тому же работники организации часто знают о проводимом наблюдении, что может

значительно изменить их обычное поведение и исказить результаты всего исследования. Как правило, за внешними выражениями скрываются глубинные характеристики корпоративной культуры, которые невозможно определить при помощи обычного наблюдения, а результаты, полученные в разных организациях, трудно сравнимы.

Ярким примером холического подхода является рассмотренная методика «клинического исследования» Шейна. При всей своей распространенности и цитируемости, реализация подобного исследования затруднительна, ввиду сложности и высокой продолжительности работ [37]. Обязательной чертой исследований данного типа является высокий профессионализм исследователя, подкрепленный большими финансовыми затратами, что и сделало подход малоприменимым в западных странах и России.

Метафорические методы основаны на изучении документов, отчетностей, кодекса фирмы и других документально подтвержденных элементов корпоративной культуры. В реальности подход далеко не всегда оказывается работоспособным ввиду наличия требования формального закрепления корпоративной документации, зачастую подготавливаемой по широко распространенному клише, обладая минимальным уровнем уникальности. Более того, неэффективность обуславливается различием между декларированием в документации и реальным разделением ценностей, взглядов.

Наконец, наиболее распространенными и часто применяемыми на практике являются количественные методы исследования корпоративной культуры, к которым относятся методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), OCI (Organizational Culture Inventory) OCS (Organizational Culture Survey), The Denison Organizational Culture Survey и многие другие [38].

Приведенные количественные методы изучения корпоративной культуры используют опросные технологии, позволяя изучить самые разные стороны функционирования организации, выявить и внутренние, и внешние оценки элементов корпоративной культуры и в то же время являются относительно оперативными.

Столь высокая популярность объясняется сравнимостью полученных результатов отделов, организаций, а также благодаря высокой точности и наглядности полученных результатов. Результаты, в зависимости от технологии проведения исследования и содержания вопросов, обеспечивают возможность выявления не только поверхностных, но и глубинных слоев корпоративной культуры, выдавая возможность получения сравнительно объективных результатов исследования.

Независимо от количества положительных сторон опросного метода, одной из главных проблем является корреляция правдивости ответов респондентов с личностными представлениями. Склонность людей к завышению или занижению некоторых личных качеств и чувств серьезно искажает результаты исследования. Вкупе с высококонтекстностью культуры, боязнью осуществления наказания за «неправильные» ответы, очевидностью контекста формулировок, респонденты не отвечают искренне на поставленные вопросы. Следует помнить, что анкетирование и интервьюирование, зачастую, воспринимаются с опасностью разглашения полученные данных, искоренение чего требует снижения идентификационных маркеров.

В настоящее время отсутствуют методики, позволяющие исключить влияние данных негативных тенденции на результаты опроса. Частично справиться с этим позволяет методика OSAI, предполагающая дачу ответа по каждому опрашиваемому пункту в процентном соотношении. Отметим, что многие авторы, к примеру Т. Фицджеральд, вовсе отрицают возможность исследования корпоративной культуры любым из методов [39].

Среди количественных методов в литературе представлено также большое количество методик, порождающее проблему выбора методики. Проведенное в 2007 году исследование в Америке, направленное на сравнение количественных методик анализа корпоративной культуры, охватывало 52 различных модели, что говорит об активности работы в данном направлении и об отсутствии формирования единства взглядов у исследователей современности [40].

Современные взгляды на типологии и подходы к диагностике культуры предполагают существование целого ряда оснований для классификации, включая географические, исторические, национальные, политические, религиозные, языковые и другие категории, что порождает множественность подходов к исследованию корпоративной культуры и вызывает затруднения в выборе метода для исследования культуры организации.

Использование опросных методик для анализа корпоративной культуры характерно и для высших учебных заведений. Крупнейшим исследованием по соответствующей тематике является работа К. Камерона, охватившая в конце 80-ых XX века более 300 университетов США [41].

В итоге необходимо сказать о том, что выбор методики исследования является не менее важным чем само исследование, ибо универсального и наиболее правильно среди них нет. От правильно выбранного подхода для конкретной организации будет зависеть точность отражения организационного профиля, без которого реализация адекватных изменений невозможна. Информация первой главы будет использована в следующей главе для исследования организационного профиля ЮТИ ТПУ и его интерпретации.

2 Анализ корпоративной культуры ЮТИ ТПУ

2.1 Характеристика ЮТИ ТПУ

Юргинский технологический институт (филиал) Национального исследовательского Томского политехнического университета расположен в моногороде Юрге, что в Кемеровской области, Юго-западного региона Сибири, с населением более 81 тысячи человек, на начало 2016 года, без существенных сдвигов в течение 6 лет [42]. Количество учащихся 10-11 классов из них около тысячи человек, согласно данным «Августовского» совещания педагогических работников в 2015 году. Наиболее крупными предприятиями и работодателями для студентов являются «Юргинский Машиностроительный завод», «Юргинские Ферросплавы», «Технониколь-Сибирь», «Абразивный завод».

Целью института, согласно данным ученого совета конца марта 2016 года, является становление и развитие ЮТИ ТПУ как ведущего вуза Кузбасса.

Декларируемые Ценности института синонимичны ценностям Томского политехнического университета и базируются на следующем:

1 Комфортной внутренней среде, обеспеченной корпоративной культурой.

2 Традициях института, выражающихся сплоченности сотрудников, студентов и выпускников.

3 Реализации собственного потенциала работниками, достигаемое посредством вовлечения в деятельность института.

4 Стремлению к превосходству в профессиональной среде, а кроме него инновациям в образовании и науке.

5 Отсутствие дискриминации.

6 Творческий подход и независимость мышления в решении задач института.

7 Интеграция науки и образования, и интеграция их в производство и менеджмент.

8 Свобода и смелость в расширении границ знаний в приоритетных областях науки при соблюдении профессиональной этики [43].

Кроме того, предполагается участие в принятии решений, студентов и сотрудников, по всем направления деятельности института.

Институт сегодня, согласно официальным данным, это 8 учебных корпусов, свыше 70 лабораторий и кабинетов, оснащённых современным оборудованием, 9 кафедр, 7 из которых заняты подготовкой специалистов, бакалавров и магистров, более 500 которых являются студентами очной формы обучения и более 700 – заочной. На представленных кафедрах работает 221 человек, считая совместителей, с подробным описанием чего можно ознакомиться в таблице 3.

Таблица 3 – Численность ППС кафедр института

Кафедра	Всего преподавателей, человек	Без совместителей, человек
1 Metallургии чёрных металлов (МЧМ)	16	10
2 Технологии машиностроения (ТМС)	36	25
3 Сварочного производства (СП)	21	16
4 Горно-шахтного оборудования (ГШО)	20	18
5 Экономики и автоматизированных систем управления (ЭиАСУ)	33	29
6 Информационных систем (ИС)	28	24
7 Естественнонаучного образования (ЕНО)	24	21
8 Гуманитарного образования и иностранных языков (ГОИЯ)	17	15
9 Безопасности жизнедеятельности, экологии и физического воспитания (БЖДЭиФВ)	26	23
Всего	221	181

Одной из гордостей института является система интегрированных связей между техническим вузом и предприятиями города, предполагая, что организационно-методическое взаимодействие предприятий и ВУЗа является многокомпонентным и непрерывным.

Данных, говорящих о существовании собственной миссии, отличной от ТПУ, получено не было. Среди внешних атрибутов отличительны собственная символика, наградная атрибутика, гимн. Статус филиала также накладывает особенности в распределении денежных средств, в процессе которого активно участвует головной вуз.

2.2 Методика изучения ЮТИ ТПУ

С целью изучения имеющегося и желаемого профиля корпоративной культуры ЮТИ ТПУ было проведено исследование института описанным ранее методом OSAI. Выбор был обусловлен особенностью построения, снимающей необходимость перечисления десятков и сотен вопросов, а кроме этого имеющейся практикой проведения исследования в ТПУ.

Сутью методики является выявление организационного профиля, являющийся своего рода отличительной чертой организации, делающей её уникальной. Профиль строится на базе пропорций из четырех субкультур: иерархия, адхократия, семья и рынок, распределяющихся по шкалам «стабильность – гибкость», «внутренняя ориентация – внешняя ориентация», служащие для выявления по шести ключевым направлениям: важнейшие характеристики организации, общий стиль лидерства в организации, стратегические цели, критерий успеха, связующая сущность, стиль управления сотрудниками [44]. Итоговым результатом является получившийся профиль сложившейся и предпочтительной культуры, представленные на рисунках серой, сплошной и черной, пунктирной линиями.

Диагностика по методике ОСАІ осуществляется в три этапа:

1 Анкетирование – основано на оценке корпоративной культуры. Формализованный опросник состоит из блоков: вопрос и четыре варианта ответа. Обязательным является требование распределения баллов, общее количество которых 100, между альтернативными вариантами ответов в обеих колонках «как есть» и «как хотелось бы».

2 Графическое построение профиля организации.

Предварительно вычисляются средние оценки, затем заносятся в квадрант диаграммы. По каждому из вариантов «как есть» и «как хотелось бы» вычерчивается многоугольник.

3 Интерпретация профилей.

Определение основной культуры или комбинации культур, являющихся фундаментом организации, среди чего выявление усредненного профиля. Установление преобладающих различий и сходств между настоящим и возможным будущим профилем, что позволит составить перечень необходимых изменений в корпоративную культуру и способов достижения желаемого положения. На данном этапе расставляются акценты, настраивается фокус, планируются дальнейшие действия.

По словам авторов самого инструмента, предлагаемая методика диагностики ОСАІ позволяет с высокой точностью определить стержневые ценности корпоративной культуры, что может оказать большую пользу, выступив в качестве оружия эффективного управления организационными изменениями. Валидность его подтверждена обширной мировой практикой, примером которой может служить проведение исследования в 344 учреждениях высшего образования США, с общим охватом в 3406 человек [45].

При этом диагностика проводилась на базе актуализированного и адаптированного опросного листа. В предложенном вопроснике предлагается оценить организацию по восьми вопросам, взамен шести в оригинальной методике, что не противоречит условиям выбранной методики, а также получило апробацию в 2002, 2007 и 2011 годах при изучении профиля корпоративной

культуры ТПУ и его институтов [46]. Суть процедуры адаптации заключалась в уточнении формулировок для упрощения понимания сути задаваемых вопросов респондентами.

В списки опрашиваемых вошли следующие уровни института:

1 Руководство, представленное директором и четырьмя заместителями по: учебной, научной, социальной и воспитательной работам, финансам и экономическому развитию. В случае существенных различий данный уровень разделяется за заместителей директора и директора (руководителя).

2 Профессорско-преподавательский состав, закрепленный на девяти кафедрах, а также их заведующие. При наличии разницы взглядов в данном уровне заведующие кафедрой также выделяются отдельно.

3 Студенчество, в составе обучающихся очной формы.

Необходимо сказать о наличии двух вариантов опросного листа, примененных в рамках исследования. Первый из них применялся для анализа профиля руководства и преподавателей института, содержа привычные вопросы, адаптированные для организации. Для исследования возможности единения ценностей в динамике, в сравнении со всем институтом, в нем была добавлена графа «стаж работы в ЮТИ ТПУ», с диапазонами от 5 до 5 лет, 5-10 лет, от 10 лет.

Дополнительно к первому листу был включен вопросник организационных метафор, в котором сотруднику предстояло выбрать из 19 вариантов и с возможностью внесения собственного ответа, наиболее подходящую, характеризующую институт собственным интуитивным мировосприятием. В приложении Б можно ознакомиться с описанными листами для изучения корпоративной культуры руководства и ППС.

Второй же вариант был разработан совместно с исследователем корпоративной культуры студенчества в ТПУ, проводящей подобную работу в сравнимые промежутки времени. Видоизмененные вопросы не претерпели разрушения смысловой конструкции методики OSAI, сохранив требуемый вид. Апробация проходила в стенах Томского политехнического университета в

группе магистрантов, доказав свою работоспособность. Требуемым условием было создание возможности для прямого сравнения получивших профилей после изменения и их адаптации к рассматриваемым уровням института.

Во втором опросном листе, в отличие от первого варианта, взамен стажа работы ЮТИ ТПУ спрашивалась принадлежность к кафедре и курс обучения, в целях дополнительного изучения феномена трансляции и прививания ценностей от преподавателей и всего института в целом. Описанные изменения можно увидеть в приложении В.

Помимо этого, в анализ были включены результаты интервью, проведенного в апреле месяце 2016 года, затронувшие директора института, как лидера организации, встречающего все внешние вызовы среды, заместителей директора, знающих ключевые особенности направлений деятельности вуза, результаты чего транспонируются в особенности культуры, ряд преподавателей, наиболее схожим образом характеризующие профессорско-преподавательский состав института, а кроме них представителей студенчества, студентов очной формы обучения всех курсов.

Интервью проводилось в диалоговой форме ответов на вопросы, составленные с ориентиром на вопросы опросного листа диагностики корпоративной культуры, с гарантией неразглашения авторов высказываний и в обстановке, закрытой от влияния внешних раздражителей, оценочных суждений коллег.

2.3 Анализ организационных профилей

2.3.1 Институт в целом

Первичный анализ, при помощи сравнения площадей фигур, показал результаты, вызванные характером филиала – его строгой подчиненностью в целеполагании и выполнении показателей ТПУ.

И профессорско-преподавательский состав, и студенты по интеллекту – мужчины, с характерным выделением звездочек. От этого происходит довольно низкий статус тех преподавателей, кто не может отнести себя к участникам сложившейся системы управления. Это выходит далеко за рамки дискриминации или недостатков иерархии, и ставит вопросы о сущности института как работодателя.

Но они же и команда, могут сплотиться если им дадут возможности и укажут направление. Для этого нужно доводить до них вызовы ТПУ и среды.

Следующим этапом служит анализ организационных профилей по вопросам для всех студентов, всех преподавателей, заместителей, заведующих и руководителя института, в то время как с общим профилем института можно ознакомиться на рисунке 2.

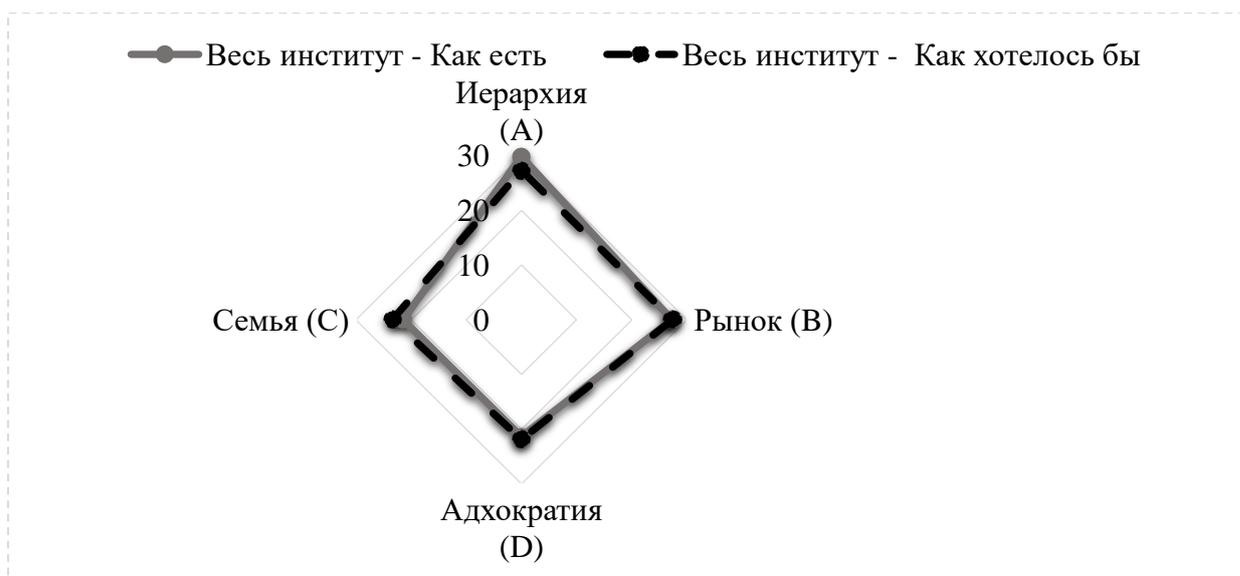


Рисунок 2 – Организационный профиль ЮТИ ТПУ

По мнению и студентов, и преподавателей, с весьма незначительными расхождениями, институт в целом представляет собой организацию с небольшими акцентами на иерархию и рынок. Такие акценты выглядят совершенно естественными для достаточно большой организации, являющейся к тому же частью другой очень большой и сильной организации, которая, отчасти, может позволить себе не обращать внимания на изменения внешнего мира, поскольку сама является определенным центром притяжения и заметным

фактором в этом внешнем мире. Данные акценты означают, что институт ориентируется на определённое, но не очень значительное, лидерство в научно-образовательной среде (акцент на рынке 30 пунктов у сотрудников и 27 – у студентов), которого он добивается и намерен добиваться этого в будущем путем структурирования и формализации деятельности, обеспечения стабильности, управляемости и контроля (акцент на иерархии). Такое состояние вполне устраивает как преподавателей, так и студентов, о чем свидетельствует практически полное совпадение профилей в состояниях «как есть» и «как хотелось бы» (отсутствие стремления к изменениям). Это также подтверждается мнениями, высказанными студентами, преподавателями и руководством института (за исключением директора). Одной из причин подобного поведения выступает нежелание столкновения с новыми вызовами у большинства, характеризующиеся цитатой «как бы не стало хуже».

Сплоченность же характеризует степень, отображаемой культуры одной частью института, подобности и соответствия другой части. Например, исследователи Д. Надлер, М. Тушман обнаружили, что «при равенстве всего прочего, чем выше общая степень сплоченности или слаженности различных составляющих какой-то организации, тем более эффективным оказывается поведение организации на множестве уровней» [47].

Однако руководитель имеет иную точку зрения. Соглашаясь с акцентом на иерархии в состоянии «как есть» и даже считая его несколько большим (36 пунктов), чем преподаватели и студенты, руководитель полагает, что коллектив в незначительной степени ориентирован на результаты (низкий акцент на культуре типа «рынок»). По мнению руководителя, в институте существует заметный (26 пунктов) акцент на культуре типа «семья», т.е. институт рассматривается сотрудниками и студентами, скорее, как дружественное место времяпровождения, а не как поле деятельности, на котором они должны добиваться результатов. Руководитель категорически не согласен с такой точкой зрения сотрудников, о чем говорит большая разница его организационных профилей в состояниях «как есть» и «как хотелось бы». Он считает, что

необходимо существенно снизить заорганизованность работы института (уменьшение иерархии с 36 до 15 пунктов) и увеличить ориентацию на результативность работы (увеличение доли рыночной культуры с 19 до 32 пунктов). Одновременно он считает нужным снизить долю семейной культуры (с 26 до 20 пунктов) и добиться более творческого подхода сотрудников к своей деятельности (увеличение адхократии с 19 до 33 пунктов). Т.е. руководитель полагает, что институт должен ещё больше увеличить ориентацию на лидерство и обеспечить это лидерство через творческие возможности сотрудников и студентов. И им осуществляются определенные шаги в этом направлении, как следует из результатов интервью.

Промежуточное между ними значение заведующие кафедрами и заместители, практически полностью разделяя сложившийся в настоящем момент профиль преподавателей. Только если представители администрации схожи в представлениях в портрете желаемого будущего с руководителем института, на заведующих сказывается непосредственная работа с преподавателями, желая сохранить контроль и уровневую структуру подчинения, без излишнего проявления новаторства, будучи солидарными с вышестоящими коллегами, со которыми можно ознакомиться в приложениях Г, Д, Е, Ж, И

2.3.2 Система управления

Первый вопрос, заданный формулировками «ЮТИ ТПУ – Это» и «Студент чувствует себя в институте как», сразу же показал различия в мнениях руководителя, заместителей, преподавателей и студентов.

Сотрудники полагают, что в состоянии «как есть» управление институтом строится в рыночно-иерархической парадигме (30 и 31 пункт соответственно). При этом на личностные качества сотрудников обращается относительно небольшое внимание (16 пунктов по оси «семья»). В то же время они считают,

что в управлении необходимо существенно увеличить структурно-функциональную составляющую (рост доли иерархии до 39 пунктов в состоянии «как хотелось бы») и уменьшить требования к результативности сотрудников (уменьшение доли рыночной культуры с 30 до 22 пунктов в состоянии «как хотелось бы»). Интересным является тот факт, что сотрудники согласны с небольшим вниманием к их личностям (15 пунктов по оси «семья» в состоянии «как хотелось бы»), что представляется странным для научно-образовательного института.

Полученное желание к увеличению и без того высокого уровня иерархии может свидетельствовать о наличии стремления к сохранению текущего уровня стабильности, недопущения новых потрясений вызовов внешней среды, поддержанию рабочего потока. И действительно, проведенное интервью показало существование опасений за будущее института ввиду сокращающегося набора студентов и возможного закрытия.

С точки зрения студентов управление институтом выглядит практически гомогенным (примерно одинаковое количество пунктов по всем осям) и они с этим согласны (небольшая разность профилей в состояниях «как есть» и «как хотелось бы»). При этом студенты демонстрируют схожую тенденцию к сокращению влияния рыночной культуры на 2 пункта и увеличение структурированности учебного потока на 3 пункта.

Из интервью со студентами следует, что студенты имеют мало информации об управленческих процессах в институте, но не вовлечены в них, да и не хотят быть вовлечены, что может свидетельствовать о слабом развитии студенческого самоуправления, либо не включенности его в управленческую деятельность.

Наибольшее стремление к увеличению было зафиксировано у заведующих кафедрами (с 25 до желаемых 42 пунктов), что говорит о стремлении к плавному ходу деятельности института и большей структурированности деятельности принадлежащих кафедр. В тоже время они несколько устали от конкуренции между собой и борьбы за рейтинги

(сокращение с 34 пунктов до 25). Схожие тенденции имеют и заместители директора, желая сохранить контроль за будущим института, изменением правил существования.

Мнение руководителя, как и в случае общего картины видения института, резко отлично. Руководитель видит в системе управления сильный (40 пунктов) акцент на семейной культуре, т.е. на неформальных личностно-ориентированных методах руководства направленных, прежде всего, на создание бесконфликтной атмосферы. Также он считает заметным структурно-функциональное управление (30 пунктов по оси иерархии в состоянии «как есть»). Такое состояние его категорически не устраивает. Он считает, что главной задачей системы управления должно быть обеспечение результативности института (повышение акцента по оси «рынок» в состоянии «как хотелось бы» с 20 до 50 пунктов) и создание творческой атмосферы (увеличение акцента по оси «адхократия» с 10 до 20 пунктов). При этом, по его мнению, следует снизить долю формального подхода к управлению (уменьшение акцента по оси иерархии с 30 до 20 пунктов) а, в особенности, долю семейной культуры (уменьшение акцента с 40 до 10 пунктов).

2.3.3 Лидер института

В состоянии «как есть» сотрудники института видят руководителя, в первую очередь, контролером (30 пунктов по оси иерархии) и предпринимателем (29 пунктов по оси «рынок»). В состоянии «как хотелось бы» они желают смещения акцентов в сторону семейной культуры (с 20 до 28 пунктов), то есть вероятно хотят, чтобы руководитель обращал на них больше внимания как на личностей.

Доминантное положение иерархии и рыночной культур показывает личность лидера с позиции стремления к контролируемому расширению позиций института, понимание данных значений чего было определено в ходе

интервью, вызванных особенностями хозяйствования и текущего положения ЮТИ ТПУ.

Студенты также видят руководителя первую очередь контролером (35 пунктов по оси иерархии), что представляется естественным, учитывая разницу положения руководителя и студента в институте. При этом студенты считают такое положение нормальным (те же 35 пунктов по оси иерархии в состоянии «как хотелось бы»). Тем не менее было высказано желание проведения совместных обсуждений имеющихся проблем и большего внимания к студенческой личности.

Схожей позиции придерживаются и заведующие кафедрами, являясь напрямую связанными потоками предоставляемой информацией (ТПУ – Директор – Заместители\Заведующие), считая его больше постановщиком проблем, необходимых для решения. Текущее положение имеет запрос за перемену в сторону повышения влияния над ситуациями, распределении ресурсами, сопровождающееся уменьшением темпа решения задач (снижения оси «рынок» и повышение «иерархии»). С ним согласны заместители, отмечая ограниченность возможностей по регулированию централизованных мер головного вуза, примером которых может служить эффективный контракт.

Все рассмотренные уровни объединяет либо отсутствие необходимости проявления модернизационных действий и наклонностей руководителем, либо малое увеличение, в случае рассмотрения желаемого профиля заместителей и оси «адхократия».

Сам руководитель оценивает свою роль противоречиво. В состоянии «как есть» он видит себя, с одной стороны, контролёром и организатором (40 пунктов по оси иерархии), стремящимся поместить институт в строгие упорядоченные рамки, а с другой стороны, новатором, творцом, не признающим рамок. (30 пунктов по оси адхократии). Такое положение может быть вызвано противоречием между творчеством, как чертой характера, и позицией в иерархической системе подчиненности (ЮТИ – ТПУ – министерство). Не исключено, что такая ситуация является для руководителя источником

значительного внутреннего напряжения. Об этом, отчасти, свидетельствует расстановка акцентов в состоянии «как хотелось бы». В этом состоянии руководитель видит себя, главным образом, творческой личностью (50 пунктов по оси адхократии и всего 20 пунктов по оси иерархии). Это подтверждается организационными профилями других характеристик корпоративной культуры, на которых руководитель демонстрирует стремление к значительному снижению доли иерархической культуры.

2.3.4 Цели института

С точки зрения сотрудников целью института является устойчивое функционирование, и они считают эту цель правильной и в будущем (акцент на иерархии 30 пунктов в состояниях «как есть» и «как хотелось бы»). Доминантное положение иерархии культур показывает понимание личности лидера с позиции стремления к достижению целей. При этом они хотели бы снижения ориентации на решение поставленных задач и достижение измеримых целей (изменение с 25 до 21 пунктов рыночной культуры). Преподаватели считают желательным переход к долгосрочному планированию и целеполаганию, что было подтверждено интервью, где также была высказана проблема невключения в целеполагание.

Студентам целеполагание представляется гомогенным (примерно одинаковое количество пунктов по всем осям) и они с этим согласны (небольшая разность профилей в состояниях «как есть» и «как хотелось бы»). Это следует также из интервью со студентами, обладая малой долей информации о целях института и процессах их формирования, они не могут дать однозначный ответ об их разделении, поскольку не вовлечены в эти процессы.

Заведующие кафедрами вновь считают приоритетными целями сохранение долгосрочной стабильности поставленных целей, полностью

разделяя это и желая еще большего ориентира в данном направлении (Ось «иерархия» увеличилась до 44 пунктов с 36).

Несколько изменчивы взгляды заместителей, выступающих за направление на долгосрочное развитие и обретение новых ресурсов (с 11 до 33 пунктов адхократического типа культуры), устав от текущего вынужденного положения. Это подтверждается желанием открытия магистратуры, увеличения набора студентов, расширением рычагов влияния, в проведенных интервью.

Мнение руководителя вновь является самым отличающимся. В состоянии «как есть» целью института, по его мнению, является занятие лидирующих позиций в науке и образовании (акцент 30 пунктов на оси «рынок»). Он считает, что такое положение нужно сохранить и в будущем (те же 30 пунктов на оси «рынок» в состоянии «как хотелось бы»), но обеспечивать это положение не равномерной культурой по остальным осям (примерно одинаковое количество пунктов в состоянии «как есть»), а значительным усилением нацеленности на решение творческих вызывающих задач (акцент 50 пунктов на оси адхократии в состоянии «как хотелось бы»). Это коррелирует с его позицией лидера в институте, описанной в предыдущем пункте, а также с его взглядами на институт в целом.

2.3.5 Целостность института или организационный клей

Данный параметр, представленный четвертым вопросом, описывает факторы, которые поддерживают институт как единое целое, удерживают сотрудников и студентов в организации.

Сотрудников института удерживают, прежде всего, формальные факторы, набор правил и процедур (акцент 30 пунктов по оси иерархии в состоянии «как есть»). Однако им хотелось бы сплотиться вокруг решения творческих вызывающих задач, что следует из организационных профилей - перенос акцента с 20 до 28 пунктов по оси адхократии и уменьшение акцента с

30 до 22 пунктов по оси иерархии в состоянии «как хотелось бы» - и интервью с преподавателями, говорящих о себе как о команде, желая еще большего единения перед стоящими вызовами.

Студентов в институте удерживают также формальные факторы (акцент 36 пунктов по оси иерархии в состоянии «как есть»), но им, в отличие от преподавателей, хотелось бы одновременного сплочения вокруг общей цели (перенос акцента с 25 до 31 пункта по оси «рынок» и уменьшение акцента с 36 до 31 пунктов по оси иерархии в состоянии «как хотелось бы»). Такая картина, как и мнения, высказанные в интервью, говорит о том, что несмотря на слабую осведомленность о целях института в настоящее время, студентам, или части из них, все же хотелось бы принимать участие в процессах целеполагания.

Целостность института в глазах заведующих кафедрами состоит в высокой степени сплоченности коллектива и сложившегося морального климата (ось «семья» со значениями 36 и 33 пункта «как есть» и «как хотелось бы»). Представители института, в тоже время, по мнению заведующих, должны более активно проявлять себя, идя на возможные риски (спрос на увеличение «адхократии» на 5 пунктов).

Главными связующими элементами института, по мнению заместителей, является направленность на командную работу и высокий уровень дисциплины в них и во всем институте (30 и 28 пунктов осей «семья» и «иерархия»). В подтверждение к этому в одном из интервью было сказано об институте, как о большой семье, помогающей в выполнении показателей, сплоченных угрозой выживания. В профиле желаемом будущем намечен ориентир на повышение уровня свободы работы.

Что касается руководителя института, то он считает преобладающим фактором сплочения в состоянии «как есть» дружественную атмосферу в институте, восприятие института сотрудниками и студентами как места, где им хорошо всем вместе (акцент 50 пунктов на семейной культуре). Однако, по его мнению, эта ситуация нуждается в коренном изменении, объединении сотрудников вокруг единой цели (акцент 34 пункта по оси «рынок») и вокруг

решения сложных вызывающих задач (акцент 33 пункта по оси «адхократии») в состоянии «как хотелось бы». Это сочетание вылилось в желание перехода в состояние «команда», нежели текущего «семья», несмотря на выражение опрошенных преподавателей данного состояния в текущем периоде времени, что может быть вызвано низкой инициативностью в создании и добровольном объединении.

2.3.6 Критерии успеха

Сотрудники института хорошо понимают, что в современных условиях институт оценивается по результативности (акцент 39 пунктов по оси «рынок»). Это им не нравится, и они стремятся к уменьшению прессинга результатов (уменьшение акцента по оси «рынок» с 39 до 34 пунктов в состоянии «как хотелось бы» с одновременным выравниванием долей остальных культур). Одним из высказанных мнений было выполнение поставленных задач ТПУ, нередко не учитывающих региональные особенности, перед институтом.

Студенты считают акцент на результативности правильным (32 и 34 пункта в состояниях «как есть» и «как хотелось бы» соответственно). В культуре этого типа репутация и успех являются общей заботой. При этом группа интервьюированных отметила первоочередность работы над рейтингом, нежели ориентацией на студентов.

Заведующие кафедрами доминирующе считают успех института в расширении реализации научных разработок и объема выпуска студентов (ось «рынок» со значениями 45 и 53 пунктов).

В это время заместители директора считают текущее положение успешным, сформировав крайне близкие друг к другу культурные ориентации, не желая изменения требований к успешности в будущем. Одним из демонстрантов этого служит относительно высокий уровень выполняемости эффективных контрактов.

Руководитель считает, что в настоящее время критерием успехов института является чрезвычайно высокая исполнительность (50 пунктов по оси иерархии в состоянии «как есть»). Однако, по его мнению, такими критериями должны стать в равной степени результативность, инициативность и творческий потенциал сотрудников (по 30 пунктов по осям «рынок», «адхократия» и «семья» в состоянии «как хотелось бы»).

2.3.7 Стимулирование

Преподаватели уверены, что в институте в состоянии «как есть» стимулируются преимущественно результативность и исполнительность (акценты 39 пунктов по оси «рынок» и 29 пунктов по оси иерархии). Они с этим не согласны (в состоянии «как хотелось бы» уменьшение акцентов по оси «рынок» с 39 до 29 пунктов и по оси иерархии с 27 до 21 пункта) и настаивают на значительном увеличении стимулирования их творческих способностей (увеличение акцента по оси адхократии с 17 до 24 пунктов) и лояльности к институту (увеличение акцента по оси «семья» с 18 до 26 пунктов).

В ходе интервью были высказаны предположения о разности приоритетов в мотивации сотрудников. Если для выпускающих кафедр главным мотивом служит личностный интерес, то для не выпускающих это больше денежная мотивация. Подобное утверждение оказалось частично оправданным, что выражается в большей свободолобивости характера. Не менее любопытно мнение затрагивающее студенчество, говорящее о деморализации учебной деятельности студента повышенной стипендией.

Студенты также считают, что в институте стимулируется, прежде всего, результативность (акцент 29 пунктов по оси «рынок» в состоянии «как есть»), но в отличие от преподавателей согласны с этим и, более того, хотели бы эту ситуацию укрепить (повышение акцента по оси «рынок» с 29 до 33 пунктов в состоянии «как хотелось бы»). Такое различие мнений студентов и

преподавателей может быть вызвано тем, что студенческую результативность значительно легче измерить и тем, что студенты пришли в институт именно ради результата. Интересно отметить, что, по мнению студентов, руководством института несколько больше поощряется результативность студентов во внеучебной сфере деятельности, чем в учебе.

Схожие показатели с сотрудниками имеют заведующие кафедрами, с отличием в акценте оси «семья» на желаемом отдалении, равное 38 пунктам, что на 15 выше текущего значения, что может свидетельствовать о стремлении к командной работе подчиненных.

Заместители руководителя вновь не желают изменения имеющейся формы мотивации сотрудников, говоря о первоочередности влияния высокой заработной платы и интереса к работе.

Руководитель полагает, что в настоящее время в институте в равной степени стимулируются результативность и лояльность сотрудников к институту (акценты по 30 пунктов по осям «рынок» и «семья» в состоянии «как есть»). Поскольку ценности культур рынка и семьи принципиально отличны, такое состояние служит источником противоречий, конфликтов и внутренней борьбы в институте. Вероятно, понимая это, руководитель стремится изменить ситуацию, увеличив акцент на культуре рынка до 35 пунктов в состоянии «как хотелось бы», сохранив неизменным акцент на семейной культуре. Такая попытка вряд ли будет успешной, потому что позиции «семейников» сохраняются, а позиции «рыночников» укрепляются незначительно.

2.3.8 Принятие решений

В подходе к оценке принятия решений мнения преподавателей и студентов в значительной мере совпадают, отличаясь только в величине акцентов. И те, и другие считают, что решения принимаются на самом вершине управленческой пирамиды на основе прописанных процедур, правил и

инструкций (в состоянии «как есть» акцент на иерархии в 41 пункт для преподавателей и в 34 пункта для студентов). При этом преподаватели в ещё меньшей степени, чем студенты полагают, что при принятии решений учитываются их мнения (в состоянии «как есть» акцент на адхократии в 13 пунктов для преподавателей и в 19 пунктов для студентов). Предлагается изменить эти акценты. Преподаватели предлагают при принятии решений (состояние «как хотелось бы») увеличить ориентацию на развитие потенциала сотрудников и коллегиальность (увеличить акценты с 20 до 25 пунктов по оси «семья» и с 13 до 18 пунктов по оси адхократии, соответственно) со значительным уменьшением в этом процессе иерархической парадигмы (уменьшение акцента по оси иерархии с 41 до 30 пунктов). Студенты же считают, что культура принятия решений должна быть близка к гомогенной с примерно одинаковыми и очень небольшими акцентами на культуры семьи, рынка и иерархии (26-27 пунктов на каждую).

Удивительным образом получившиеся профили двух уровней совпали с результатами проведенных интервью, ни преподаватели, ни студенты не считают себя включенными в принятие решений из-за отсутствия прямой обратной связи с руководством.

Заведующие же, имея близкий доступ к руководителю и наделенные властью над преподавателями, студентами, отметили первичность распоряжений руководства в принятии решений, желая еще сильнее укрепить данное положение, а именно на 7 по оси «иерархия», ослабив влияние рыночных факторов на 12 пунктов. Противоположная картина наблюдается у заместителей директора. Выделенный акцент на рыночной культуре подчеркивает связанность с институтом воедино, подчеркнутое стремлением побеждать.

Руководитель, как обычно, имеет собственное отличающееся мнение. Оно состоит в том, что в состоянии «как есть» акцент на иерархии составляет 50 пунктов, т.е. процедура принятия решений приближается к «военной» (генералу виднее). Руководитель с этим не согласен (возможно, хотя не обязательно, вследствие усталости от ответственности, налагаемой на него таким способом

принятия решений) и предлагает (состояние «как хотелось бы») перенести акценты в равной степени на культуры рынка и адхократии (по 30 пунктов на каждую), т.е. на направленность на результат и на коллективный способ поиска наилучшего пути достижения результата.

Действительно, опрос показал наличие подобных ориентиров. Если несколько лет назад подобная практика имела место, то сейчас все коммуникации проходят иерархические ступеньки.

2.3.9 Разрешение конфликтов

Поскольку разрешение конфликтов является одной из ситуаций принятия решений, организационные профили, а соответственно, и результаты их анализа в этой ситуации очень похожи на предыдущие. В обозначенном вопросе все исследуемые уровни института проявили единодушие, поставив на высшую строчку значения оси «иерархии», в случае отображения текущей ситуации. Результаты показали, что чем выше занимаемая должность и количество подчиненных, тем выше значение этой оси. Так директор оценивает текущий уровень в 60 пунктов из общих ста, заместители в 45, заведующие кафедрами в 38, преподаватели в 36 и студенты в 28. Это более чем удивляет, с учетом желания каждого из уровней перемены сложившегося формализованного способа разрешения конфликтов. Для руководителя выступает наиболее результативное решение, выработанное в форме консенсуса. Его заместители видят разрешение проблем через выбор наиболее лучшего варианта, о чем говорят 58 пунктов оси «рынок», подчеркивая требовательность к большей самостоятельности в выработке и координации. Главы кафедр схожи во взглядах заместителями директора с одним условием, с проявлением большего контроля и с возможностью контролируемым направлением деятельности со стороны руководителя (37 и 28 пунктов осей «рынок» и «иерархия»).

Гомогенные результаты были получены от студенчества, с некоторым перевесом в сторону осей «семья» и «рынок», что, суммируя с услышанным, может свидетельствовать о малом включении в обсуждение проблем и, как следствие, желании быть услышанным.

2.3.10 Профили студентов по курсам

Организационные профили студентов всех курсов демонстрируют весьма небольшую разницу мнений как от курса к курсу, так и между студентами и преподавателями. Суммарные величины отличий профилей по курсам имеют следующую последовательность, представленную в таблице 4.

Таблица 4 – Отличия желаемого и текущего профилей у студентов

Курс, год обучения	1	2	3	4	5	6
Величина отклонений в пунктах	4	4	5	5	14	7

Как можно заметить, обращает на себя внимание практически полное совпадение профилей в состояниях «как есть» и «как хотелось бы» для всех курсов кроме пятого. Отсутствие большой разницы в профилях в состояниях «как есть» и «как хотелось бы» подтверждает вышесказанное, говоря о том, что студенты полностью интегрированы в существующую культуру и не знают, и в большей степени не хотят знать другой жизни (отсутствие стремления к изменениям). Так или иначе стремления к изменению от курса к курсу все сильнее нарастают, что может говорить о низкой адаптируемости к особенностям работы со студентами на более старших курсах и текущих неразрешенных проблем. Общая динамика на увеличение оси «рынок» говорит о нарастании желания к включенности в достижение измеримых целей, их понимания.

Отличающееся мнение пятого курса можно объяснить тем, что, поступая на пятый курс, студенты стремятся перейти в новое качество – превратиться из

бакалавров, специалистов в магистрантов, либо закончить образовательную траекторию со всеми. Хотя студенты и слабо представляют себе эту разницу, тем не менее, они ожидают чего-то принципиально нового, стремятся к изменениям, что и отражается на организационном профиле пятого курса, первого курса магистратуры. Не обнаружив ожидаемых изменений, студенты снова возвращаются в состояние неготовности к изменениям, что демонстрируют организационные профили шестого курса.

2.3.11 Профили кафедр института

Организационные профили кафедр совпадают с профилем институт в целом, что свидетельствует об однородности организационной культуры. Стремление к изменениям на кафедрах также отсутствует, за исключением кафедр ГОИЯ, СП и ЭиАСУ. На всех трех из них преподаватели представляют ЮТИ ТПУ излишне формализованным и структурированным местом работы. Более однородным с имеющимся общим профилем выступила кафедра МЧМ, тем не менее также считающая необходимым снижения величины управляющих процедур и требований к предсказуемому подчинению.

Общий профиль студентов кафедр также в большей степени схож с профилем института. Малым исключением стали кафедры ИС и ЭиАСУ, выделившие влияние самое большое и самое малое, соответственно, влияние формальных процедур и правил в студенческой жизни. Главное отличие в направлении изменения желаемого профиля у студентов большинства кафедр – это расширение требовательности и возможности конкурентной реализации своих возможностей.

Проводя исследование степени единения взглядов на имеющуюся профиль у преподавателей и студентов, то можно сказать о наличии незначительных отличий в видении практически на всех кафедрах. Что же касается желаемой картины, то лидерами в степени отличий стали кафедры

МЧМ и СП, желающие большего участия в задачах и проектах, выполняемым для достижения поставленных целей, не требующих проявления личной инициативы. Большая степень совпадения профилей студентов и преподавателей свидетельствует о том, что корпоративная культура института является очень сильной, т.е. она легко и быстро поглощает новых членов организации, погружает их в свою систему ценностей и не допускает сколь-нибудь значительных отклонений от принятых норм.

Затрагивая аспект влияния стажа на текущий и желаемый профиль организации результаты различий профилей можно наблюдать в таблице 5.

Таблица 5 – Отклонения текущего и желаемого профилей ППС

Стаж работы в институте	До 5 лет	От 5 до 10 лет	От 10 лет
Величина отклонений в пунктах	7	14	19

Молодые преподаватели имеют практически гомогенные результаты «как есть» и «как хотелось бы», тогда как более старшие, видевшие прочие условия труда и сам институт в ином состоянии, с иными вызовами, испытывают большее недовольство, стремление к изменениям.

2.4 Специфика культуры

Основной акцент на иерархии и ведущая тенденция (сохранение иерархии) относятся к эгоцентрической (ориентированной на саму себя) автономной культуре.

Данный тип культуры плохо ассимилирует цели, направленные вовне, в конкурентной или инновационной парадигме. Такая цель, как занять место в сотне лучших университетов мира (в основе мышления лежат конкурентная модель – занять место, долю, выйти на новый рынок, и инновационная модель, поскольку предполагает иную, принципиально новую концепцию

деятельности) будет отторгаться данным типом культуры, поскольку формулируется в чуждой для него стилистике.

Если рассматривать такой параметр как гибкость организации, то следует отметить, что иерархическая культура достаточно инертна. В иерархической культуре, основанной на переносе ответственности на системы подчинения (определения ответственности) и исполнения (технологии выполнения задач), организационные преобразования должны сопровождаться длительными 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 нередко создает систему с обостренным чувством справедливости. 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 кверху, в то время как их подразделения остаются там, где они есть в реальности. Основная проблема со стороны лидеров - их не понимают (они не могут объяснить), а со стороны подчиненных она звучит, как: «Нас не слушают (мы не можем донести)».

Послание директора по уровням от замов, заместителей до директоров доходят, только с каждым разом все тише и тише, что напоминает глухой телефон, который на самом деле искажает передавая все меньше и меньше информации. Оттого сотрудники и довольны, не желая менять ничего.

Такая ситуация описывается как «парадокс инициативы», когда лидер, структурно нечувствительный к инициативе снизу, сам обладая инициативой или будучи проводником инициативы сверху, требует инициативы.

Повторяясь из года в год, в купе с национальными особенностями менталитета, в виде пассивности и отстраненности от решения чуждой проблем, отсутствие решений вопросов ППС и студенчества вылился в получившуюся картину пассивности и отстраненности.

Таким образом, в результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

1 Большая степень совпадения организационных профилей для таких сходных по своей сути параметров культуры как «принятие решений» и «разрешение конфликтов» свидетельствует о достоверности полученных результатов и правильности применения метода ОСАІ.

2 Культура института является конгруэнтной с доминирующим фактором в виде иерархии. Конгруэнтность (подобие) культуры рассматривается, исходя из следующих соображений. 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, и 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 осложнения, нестыковки и препятствия на пути успешного функционирования организации устраняются сами собой.

3 Стремление к изменениям практически отсутствует как в среде преподавателей, так и в среде студентов. Отсутствие стремления к изменениям может быть объяснено специфическим положением института. ЮТИ является практически единственным учреждением высшего образования в городе,

конкурентов у него в Юрге нет. За его спиной стоит мощнейший Томский политехнический университет. Работа в институте является для преподавателей престижной и достаточно высокооплачиваемой (по меркам Юрги). Все эти факторы создают у преподавателей чувство уверенности в том, что им «и так хорошо», а изменения могут поколебать это хорошее состояние. Примерно такие же чувства испытывают и студенты, которые, поступив в институт в родном городе, могут получить престижное и качественное образование без неудобств, связанных с отрывом от семьи.

4 Организационная культура университета является сильной. Такое положение требует от руководства и преподавателей самого серьезного внимания к построению собственной организационной культуры, поскольку эта культура транслируется через выпускников вуза в общество и государство, ценности которых становятся именно такими, какими они были привиты студентам во время обучения.

5 Взгляды на организационную культуру института преподавателей и студентов, с одной стороны, и руководителя института, с другой стороны, коренным образом различаются. Руководитель категорически не согласен с преобладающей семейно-иерархической парадигмой культуры. Он считает, что организационная культура института должна формулироваться в рыночно-административном ключе. Это требует от руководителя изрядных дипломатических способностей в текущей работе и может служить причиной серьезного конфликта.

3 Разработка рекомендаций

Корпоративная культура и работа в направлении реализации желаемого профиля требуют поддержки, осознания необходимости изменения со стороны руководства вуза, как главного заинтересованного лица изменений, обладающего всей информацией о вызовах внешней среды, а также о проблемах персонала, без изменения устремлений которого изменения не возымеют успеха. В данном контексте речь идет не о ставшей традицией смене лозунгов и символики, в некоторых случаях и смены должностных позиций, а об изменении мышления и жизни филиала, заложенных в его базовых ценностях. Ввиду этого основным драйвером поддержки изменений становится личный пример директора вуза, подкрепленный готовностью к изменениям персонала, с чем можно было убедиться в результате исследования и проведенных интервью. Ибо корпоративная культура есть отражение организации, то, чем она является, тот самый мифический внутренний актив.

Без занятия реалистичной, последовательной позиции по отношению к имеющейся вузовской культуре реформирование не представляется возможным, поскольку улучшающие мероприятия по разрешению конкретных проблем должны опираться на имеющийся и желаемый облик. Так же важны и механизмы комплексной культурной реформы, определяющие основные инструменты воздействия на поведение преподавателей и студентов, способы принятия решений, их убеждения.

Характер сих изменений и их формы находится в прямой зависимости от глубины изменений корпоративной культуры, а также степени соответствия целей и задач имеющегося профиля. При этом реформирование института не должно пагубно затрагивать академические ценности, делающие высшее учебное заведение отличным от организаций прочего типа.

Полученные результаты организационного профиля ЮТИ ТПУ «как есть», а также же «как хотелось бы» являются истинным отражением состояния

института, его текущего и желаемого состояния. Однако без принятия определенных шагов и работ реализовать задуманное не получится. Успех в реализации изменений корпоративной культуры зависит от достижения согласованности позиций в 5 областях, выдвинутые Штейном:

- 1 Корпоративная миссия организации, или первичная задача.
- 2 Цели изменений.
- 3 Методы достижения этих целей.
- 4 Индикаторы прогресса.
- 5 Стратегия поддержки или восстановительные меры [48].

Ориентируясь на известное утверждение признания людей самым ценным ресурсом любой организации, необходимо не забывать об их изобилии в вузе, разных возрастов и статусов, доверие которых нужно заслужить. Причиной пессимистического взгляда на действия руководства в институте может быть малое уделение внимания институту лидерства и его развитию внутри организации, что несколько удивительно, поскольку ученые, обычно, стремятся к достижению лидерских позиций в своей дисциплине, либо в рамках исследовательских направлений.

Полученные результаты показали проблему в информировании сотрудников института, нашедшая подтверждение в проведенных интервью.

Игнорировать факт того, что большинство людей пугающе сторонятся новаций, как и коренных изменений, о функциях которых знает лишь руководство, совершенно нельзя, однако этого можно избежать, подкрепив призывы к инновациям пониманием предстоящих ожиданий.

Новации и их внедрение требуют больших трудовых, финансовых затрат, результат чего не имеет моментального проявления, требуя смены установок на ценностном уровне. В связи с чем для осуществления изменения корпоративной культуры приоритетным будет составление маршрута предстоящих процедур, содержание чего основывается на специфике выполняемой деятельности кафедр и различных отделов института.

Исследования профиля корпоративной культуры ЮТИ ТПУ и проведенные интервью показали наличие ряда проблем, основной из которых является выстроенная иерархия в институте, сопровождающаяся желанием её уменьшить на всех уровнях филиала, рассмотренных в работе. Если административная часть вуза желает повышения инициативности работников, то преподаватели хотят включения в обсуждение актуальных вызовов института, взамен трансляции через уровень заведующих кафедр. Предложенные инициативы по снижению влияния данных факторов, служащие основанием для последующей реализации изменений, а также перехода на новый путь развития, можно представить следующими семью категориями.

1 Повышение уровня независимости филиала.

Нахождение гиганта Томского политехнического университета в Томской области не может не сказаться на не учете множества вызовов и факторов, с которыми сталкивается ЮТИ ТПУ. Как было отмечено в первой главе, одинаковые управленческие методики, применяемые в разных культурах, дают разный результат. В этой связи актуальным будет повышение самостоятельности филиала, с возможностью контролируемого изменения новаций, спускаемых сверху.

2 Снижение уровня иерархической культуры у работников.

Отражением ее проявления может служить невключенность преподавателей в обсуждение актуальных вопросов вуза, передача информации с заседаний посредством заведующих кафедрами. При этом, как можно было убедиться из полученного профиля «как есть», в институте сложилась четко разделенная уровневая система, демонстрирующая затухания первичных посылов руководителя, по мере приближения к основным работникам, от заместителей, до заведующих. В результате подобной системы донесения информации до сотрудников теряется часть содержания посылов директора, исполнение которых, вероятно, необходимо, будучи наиболее осведомленным о стоящих вызовах перед образовательным учреждением. Интервью показало, что преподаватели проявляют интерес к присутствию на официальных обсуждениях,

однако сталкиваются с непониманием возможности осуществления данных устремлений.

Действительно, разрыв между администрацией и преподавателями расширился до такой степени, что удовлетворение от работы и чувство необходимости признания появляется все чаще. ППС больше не ощущают своего влияния на политику института, они не чувствуют свою ценность организацией. Возможными решениями могут выступить ряд инициатив, направленных как на непосредственное включение в очное обсуждение, так и формирование системы донесения информации:

2.1 Формирование системы расписаний всех открытых для возможного участия совещаний и их тематик.

Наиболее простое, но нужно изменение, позволяющее продемонстрировать открытость политики руководства.

2.2 Открытые онлайн трансляции заседаний, возможных для показа.

Данная мера, вероятно, не вызовет особого отклика в ближайшей перспективе. Тем не менее, при всей низкой временной и материальной затратности позволит продемонстрировать открытость к публичному обсуждению внутренних вопросов, снижая внутреннее ощущение непричастности.

2.3 Расширение присутствия кафедр на заседаниях преподавателями.

Суть мероприятия заключается в том, что помимо заведующих кафедрами, совещание сопровождалось включением дополнительного представителя каждой из кафедр в лице преподавателя, желательно со временем меняющегося. Выполняется этого для сокращения дистанции между руководством и сотрудниками, а также активизации внутреннего потенциала работников, демонстрации важности сотрудников. Участие преподавателей позволит снизить влияние эффекта затухания передаваемых инициатив от директора института.

2.4 Выведение результирующей информации заседаний на экраны.

Результаты могут быть отображены на сайте, отправлены на корпоративную почту, а также выведены на экраны телевизоров, находящихся в каждом корпусе ЮТИ ТПУ, подключая студентов к слежению за жизнью института, поскольку подобная информация либо отсутствует, либо трудна в доступе, без сознательного устремления её поиска. Тем самым руководство несколько повысит облик открытости и доверия к своим сотрудникам.

3 Снижение уровня иерархической культуры у студентов.

Не менее волнующи проблемы невовлеченности студентов в активную деятельность института. Опрошенные студенты заявили о наличии проблем, нежелательных сдвигах ориентиров политики ЮТИ ТПУ, пропуска важных проблем, обсуждение которых не происходит, в связи с чем увеличивается ориентация на устойчивость текущего положения, ввиду схожести занятия подобной позиции преподавателями, становясь одной из ценностей студентов, снижая их активность и устремления к инициативам.

Несмотря на относительное принятие текущего и желаемого профилей организации, студенты ощущают необходимость своего включения в обсуждение, на данный момент больше в консультационной форме, что не отменяет включения в обсуждение по управленческим вопросам главных стейкхолдеров института, политика работы с которыми имеет влияние на показатели набора. Гибкость в структурах и процессах является необходимым условием для вуза нового типа, эффективно реагирующего на возможности роста, реализации инноваций, выживания.

3.1 Развитие студенческого самоуправления.

На сегодняшний день деятельность самоуправления ограничена культурной, социальной, спортивной, оставляя без внимания учебную, научную, управленческую сферы. Студенты попросту не имеют представления о возможностях донесения своих проблем до руководства, накапливая их нерешенными.

3.2 Встречи руководства со старостами и активистами.

Процедура встречи руководства со старостами, а также заинтересованными студентами, в целях обсуждения накопившихся вопросов, проблем и возможных путей их реализации. Подобные мероприятия сейчас проводятся в общежитиях, затрагивая вопросы проживания в них, оставляя не затронутыми городских жителей и вопросы основной деятельности вуза. Формой реализации может быть выбор единого дня для всех кафедр, поскольку на данный момент отличия в ценностных представлениях студентов кафедр малозаметно.

3.3 Возможность задания волнующего вопроса на сайте.

Данное решение минимально по трудозатратам, однако выполняет важную функцию снижения влияния иерархического уровня деления.

4 Включение в целеполагание вуза работников и студентов.

Несмотря на прямой запрос на решение проблем первых двух категорий, представленная категория носит системный характер, дающий нематериальную поддержку в осуществлении всех изменений. Ибо без понимания целей и задач института, для чего требуется участие в целеполагании, осуществление структурных изменений невозможно. Основанием для данной категории послужило отсутствие понимания места и роли ЮТИ ТПУ в миссии головного университета, поставленных целей и задач перед филиалом, его сотрудниками и студентами.

4.1 Разработка собственной миссии ЮТИ ТПУ.

Характер удаленного месторасположения филиала, наличие собственных целей, задач, требующих отличных форм реализации, заставляют задуматься о данном этапе. В дополнении к этому сотрудники и студенты, опрошенные в ходе исследования, объединились в незнании миссии и места ЮТИ ТПУ в ней. Можно ли говорить об эффективном изменении организации без понимания и разделения направления её движения? Помощью в этом может выступить имеющийся опыт разработки миссии ТПУ, в ходе создания которой задействован весь университет, корректирующий направления и создавая

точные формулировки, результатом чего стала миссия, в реализации которой был задействован каждый из сотрудников.

ЮТИ ТПУ является одним из важнейших игроков в экономике города, проводя подготовку и переподготовку требуемых кадров, без необходимости осуществления переезда. Все это должно воплотиться в миссии, в которой отразятся критические факторы успеха десятка лет и долгосрочные планы для перехода к модели университета проактивного типа, описывая международное, национальное и региональное влияние.

Относительно небольшие размеры ЮТИ ТПУ позволят осуществить этот процесс в относительно короткие сроки. Возможно, также, включение новации в реализации данного мероприятия, подключив студентов в написание основных направлений реализации. Осуществить это можно добавив к обсуждению старост групп и активистов основных деятельности вуза, формирующих единство изменений на своем уровне, и участвующие в коллективном голосовании через личный кабинет студента, как за уточнение формулировок, так и за ключевые направления.

4.2 Выделение роли ЮТИ ТПУ в стратегии развития ТПУ.

ТПУ живет устремлениями к занятию высших рейтинговых позиций, занятию новых ниш. Однако, сотрудникам становится непонятна роль ЮТИ ТПУ во всем этом, а также какие задачи на него возложены. В этой связи имеет резон выделения места ЮТИ ТПУ в производимых изменениях, выполнение головной вуз должен быть заинтересован даже больше.

4.3 Модель будущего ЮТИ ТПУ.

Одним из предпочтительных условий изменения корпоративной культуры является визуализация желаемого состояния будущего, обеспечивающее стремление к его воплощению в жизнь. Подобная модель должна отражать взгляды всех уровней института, а также иметь адекватную оценку возможности трансформации. Может быть выполнена в текстовом варианте, с дополнением в виде виртуального, реального макета, в случае стремлений к изменению окружения института. Необходимыми условиями

является понимание ролей в изменении и отслеживание изменений степени сближения с заложенными показателями института будущего.

4.4 Роль студентов в выполнении целей и задач.

Все больше показателей в деятельности вуза требует участия студентов. Однако вся эта информация остается закрытой от стейкхолдера, оказывающего первоочередное влияние на успешность выполнения. При всем желании помочь институту последний не дает ориентиров для осуществления этого процесса. Запрос на сближение с институтом существует, в то время как реализация сего не осуществляется, а оттого не происходит возвращение благодарных выпускников, будучи не получившими волю для проявления себя частью института.

4.5 Интерактивная сводка показателей и степени их выполнения.

Увеличение рыночного типа культуры, доминантный в желаемом профиле корпоративной культуры ЮТИ ТПУ возможно через оперативное отслеживание показателей, расчета процента выполнения требуемого уровня, а кроме этого целевых значений, обеспечивающих лидерство в соответствующих сферах на выбранном уровне. Обладая всем необходимым для демонстрации описанных изменений, посредством сайта, телевизоров в корпусах, институту нет необходимости в придумывании новых способов донесения информации, важно их смысловое наполнение.

5 Стимулирование инициативности.

Основанием разработки мероприятий в данной категории являются оси «рынок» и «адхократия», доминирующие в состоянии «как хотелось бы» организационного профиля института и общая гомогенность полученных результатов студентов, преподавателей. Запрос на данное изменение был вызван руководством, при разделяемой поддержке.

5.1 Система ежегодных приоритетов поддержки.

Резонным мероприятием может служить ежегодно сменяющийся механизм поддержки направления деятельности института. Наиболее близкими аналогами

этого можно выделить инициативы Год науки, Год литературы и другие. Подобный акцент предполагает смену показателей распределения денежных средств, в сторону поддерживаемого, в отчетном году. Возможен акцент на меняющемся узком направлении исследований, принуждая к желаемой кооперации преподавателей кафедр. Итогом этому выступает контролируемый выход из зоны комфорта преподавателей и студентов.

5.2 Разработка гибкой системы стимулирования во всех видах деятельности.

Система должна расставить приоритеты учебной, научной и управленческой деятельности в институте, к тому же заполнить пробел в существующей системе распределения стипендиальных денежных средств, снимающая ограничения с представителей контрактной формы обучения, а кроме этого уменьшая вероятность бесконечного выигрыша одними и теми же студентами. Выдвижением на неё служит коллегиальная рекомендация преподавателей. Пропорциональное деление награждаемых может быть следующим:

Количество студентов, на уровне группы – 1 (10%), кафедры – 3 (4%), курса – 4 (3%), института – 5 (1%).

Основанием для проведения мероприятия также явилось некоторое неразделение студентами стимулируемой деятельности в институте, выраженное перекосом в сторону поддержки активистов ОВР. Учебная деятельность, отличная подготовка, проявление инициативности в ней практически не оцениваются. Быть просто хорошим студентом хуже, нежели активистом внеучебного отдела с проблемами в учёбе, по словам студентов.

5.3 Портал ведущихся и запланированных разработок института.

На нем, помимо описания сути проектов, их участников, расчетных значений, расписывается, в случае необходимости, механизм подключения к его реализации, возможности поддержки. Эту проблему отметит директор института и, как оказалось, она нашла свой запрос среди преподавателей. Было высказано

пожелание о расширении возможностей вхождения в проектные команды. Подобный механизм руководство может использовать для централизованной реализации проектов в институте. Возможным включением может стать отзывы на работы, дневники реализации, сравнение с конкурентами, инициатива в чем должна исходить от подключенных сотрудников.

5.4 Выделение страницы на сайте «возможности» для ППС, студентов.

Удивительным оказался низкий уровень знания о проводимых мероприятиях и возможностях поддержки участия в них. Основная идея состоит в поддержании активной деятельности, в которую входят курсы, конференции, школы, семинары, клубы, поездки.

5.5 Центр передовых технологий знаний ЮТИ ТПУ, как мера по реализации уникального положения единственного вуза в городе, осуществляющий деятельность по приему заказов от предприятий и заинтересованных лиц.

6 Развитие новаторского мышления.

«Многие современные результаты научной мысли – реализация оставшийся идей из времен Советского Союза», – высказал один из интервьюируемых. Развить ее можно созданием среды для закладывания ценностных ориентиров в текущей и будущей деятельности.

6.1 Размещение интерактивных макетов разработок.

Держа гордую историю ЮТИ ТПУ взаперти от студентов и преподавателей, без возможностей прямого контакта с ними, к дополнительному приобщению к научной работе это не приводит. Предложенное мероприятие есть мощнейший внешний атрибут, много сильнее демонстративных гербов и девизов.

6.2 Создание центра инициатив.

Роль его заключается в отборе и включении потенциальных идей и разработок, проектов по реализации изменений, для последующего осуществления.

7 Смена отображения приоритетов деятельности.

Текущая деятельность студенческого самоуправления отделена от студентов вуза. Необходимо как распространять её, так и акцентироваться на учебе, влиянии на институт. Однако это еще не все, в целях подтверждения вышесказанного был проведен содержательный анализ новостных сообщений, расположенный на сайте института. Исследование проводилось за один год, начиная с 1 сентября 2015 года по 15 мая 2016 года, результаты которого представлены на рисунке 3.

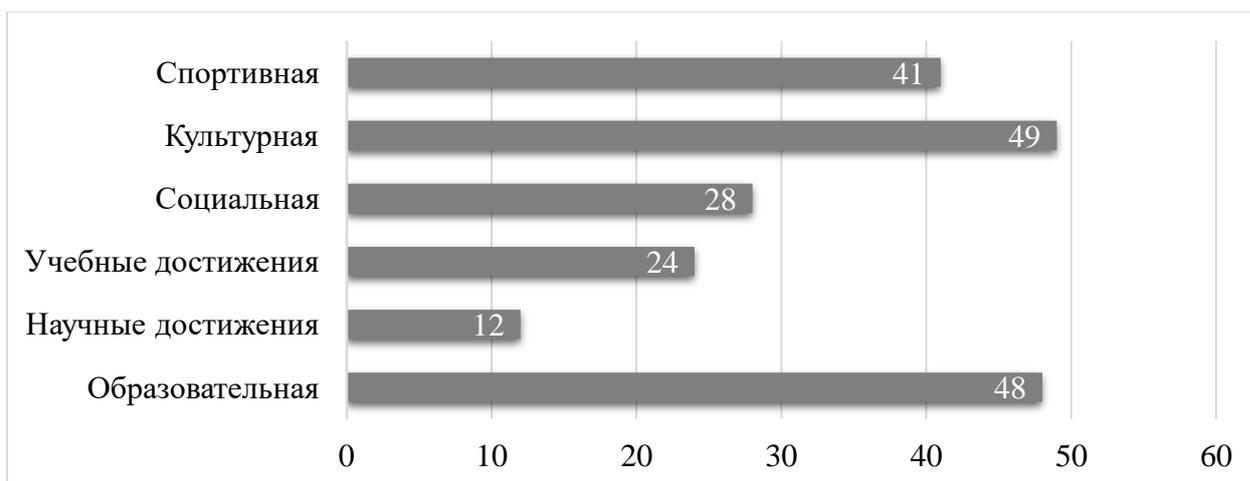


Рисунок 3 – Распределение видов деятельности новостного раздела сайта ЮТИ ТПУ

Как можно заметить, основная – образовательная – деятельность, вкуче с достижениями в науке, учёбе, совокупно составила 85 сообщений. Остальные три сферы выдали результат в 118 новостных заметок. Конечно, эффективная работа, разрешающая поставленные задачи, значительно важнее публикационной новостной активности. Однако, наличие столь значимого перекоса показывает преподавателям и студенчеству соответствующие приоритеты направлений деятельности.

Несмотря на то, что вероятность отсутствия информации по конкретном участии самоуправлений в деятельности целеполагания существует, значимой информации найти не удалось ни в одном университете. Существующий значимый перекокс в сторону творческой и спортивной активности. Основной же элемент – образовательная, за редким исключением, отсутствует, вопреки

важности учета мнения основного стейкхолдера высшего учебного заведения и всего образовательного процесса – студенчества.

7.1 Выборность главы студенческого самоуправления и формирование ключевых направлений деятельности.

Как было сказано ранее, студенты видят в институте перекоп в сторону поддержки творческой, спортивной, социальной деятельности. Этому не способствует имеющаяся форма студенческого самоуправления, очевидным образом оставляя без внимания проблемы студенчества. Современные технологии снимают необходимость «бумажного» голосования всем институтом, либо возможен вариант с осуществлением выбора старостами групп, осуществляющими представительские функции студентов.

7.2 Сеть проектов студентов ЮТИ ТПУ.

Самоуправление должно стать не только проводником решения проблем между студентом и руководством, но и реализатором проектов, осуществляя возможность выдвижения проектов и студенческих инициатив.

7.3 Академическая и научная адаптация студентов

Выделение ответственного за вхождение студентов в науку. Предполагаемой деятельностью будет обучение принципам научной деятельности, знакомство с актуальными проектами кафедры.

7.4 Формирование приоритета качественных показателей.

Иерархическое недоверие порождает любовь к количественному измерению всего и вся, предоставляя возможность количественного объяснения причин совершенного выборов. Примерами реализации данной концепции может служить отказ от жестких требований следования стандартам выполнения, структуре, при выполнении рефератов.

Таким образом, внутреннее давление на жаждущее трансформаций руководство резонно требует ответа о целях и будущего института. Необходимо это поскольку бремя изменений накладывается и на без того загруженных сотрудников в виде увеличения нагрузки, занятия дополнительных ролей. В результате сотрудники попросту могут встать в позицию ожидания изменений в

менеджменте, в обход пересмотра ценностей, целей, сценариев развития своей деятельности и института в целом. Преподаватели и студенты должны увидеть свою работу через призму внешних интересов, объясняя возможности реализации высшего образования в изменении общества. В этом изменении должен помочь лидер института.

Предложенные мероприятия позволяют снизить текущий высокий уровень иерархии, предоставив возможность личного участия и проявления инициативы. Вполне вероятно, что часть из мероприятий уже имела под собой попытки в реализации, успешные, или нет. Тем не менее, организация подобного типа должна особенно тщательно прислушиваться к голосу студентов и преподавателей. Противным этому становится либо резкое отвержение сложившейся культуры, либо смирение, с желанием сохранения текущего состояния. Инициативные лифты, описанные в работе, позволят вновь вернуться к стремлению к изменениям, улучшению, а не сложившегося духа выживания.

Основанные на принципах системного анализа мероприятия не терпят носильной реализации руководством и требуют лишь первичного поддержания, включенности себя как демонстранта важности изменений. Запустив, однажды, их функционирование, необходимо отслеживать получаемую реакцию и эффект от них, целенаправленно пытаться довести до всех уровней.

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, степенно распространяемая и на организации прочих типов. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании, в том числе и высших учебных заведений, на которых наложена большая ответственность, спрос с чего все возрастает в усложняющемся мире. Говоря об основной – образовательной, деятельности, нельзя не заметить увеличение числа направлений, что уж говорить о научно-исследовательской и проектной работах.

В центре внимания современных исследований находится не сама техника, а процесс ее взаимодействия с обществом. Этим и занимается социальная оценка техники. Под социальной оценкой техники, по словам Горохова, Грунвальд, понимается «эпистемологическая претензия на систематическое и многостороннее исследование и раннее распознавание на основе всех имеющихся знаний возможных последствий научно-технического развития [49]. На основе СОТ разрабатываются, своего рода, «алгоритмы распознавания и действия» в процессе принятия научно обоснованных решений в сфере научно-технической политики, с точки зрения естественных, технических и гуманитарных наук [50].

Набирает популярность и смежная тема ответственных исследований и инноваций, все сильнее накапливая политический вес в странах Европы, в рамках рамочной программы развития Horizon-2020, а также в прочих странах. Одним из начал этому послужила конференция в Дании на тему ответственных исследований и инноваций, переросшая в 2014 году в Римскую декларацию по вопросам ответственных исследований и инноваций в Европе. В этой декларации термин определяется как «непрерывный процесс приведения в соответствие научных исследований и инноваций к ценностям, потребностям и ожиданиям общества». Это выдвигает на первый план работу политических институтов,

финансирующих частные и государственные научно-исследовательские институты для создания требуемого задела в данной области.

В общих чертах термин является обозначением нового комплексного подхода к формированию политики в области исследований и инноваций, который заключается в том, чтобы, образно говоря, повернуть науку и общество лицом друг к другу. Планируя свои исследования, наука должна ориентироваться на реальные, стоящие перед социумом, и задумываться о том, как максимизировать позитивное воздействие полученных результатов на жизнь общества. В свою очередь общество должно научиться задавать правильные вопросы науке, что приведет к повышению интереса граждан и бизнеса к научным исследованиям и увеличению реального спроса на инновации.

Декларация также указывает на необходимость интеграции и мониторинга ответственных исследований и инноваций в разработку и осуществлении научно-исследовательских и инновационных программ.

Таким образом, мы подходим к тому, что в современном мире исследователи, инженеры, проектировщики больше не могут объявлять себя этически нейтральными. Речь идет о формировании «этической инженерной ответственности» в эпоху «высоких технологий», которая дает возможность не предоставлять естественно-научные исследования их собственной динамике, а в принципе их регулировать. Будущие инженеры должны иметь дело не столько с негативными последствиями научно-технического прогресса, сколько с разработкой моделей желаемого будущего. Знание должно превращаться в действие.

Выполняя свои основные задачи, Общество в полной мере осознает, что осуществляемая им производственно-хозяйственная деятельность затрагивает интересы всего населения в регионах присутствия Общества, является источником потенциальной опасности для жизни и здоровья работников, подрядчиков, посетителей и других заинтересованных сторон, а также источником негативного воздействия на окружающую среду.

Возвращаясь к объекту исследования, Юргинский технологический институт (филиал) Национального исследовательского Томского политехнического университета является структурным подразделением головного вуза. Ввиду этого, несмотря на географическую отдаленность и иные реалии жизни города, институт соотносится с миссией ТПУ, а также его стратегией, о чем свидетельствует внутренняя документация. Цели корпоративной социальной ответственности института отображены в таблице 6.

Поскольку тема магистерской диссертации связана с разработкой рекомендациями по изменению корпоративной культуры, для реализации части «социальная ответственность» была осуществлена разработка программ КСО.

Таблица 6 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия ТПУ	Повышать конкурентоспособность страны, обеспечивая за счет интернационализации и интеграции исследований, образования и практики подготовку инженерной элиты, генерацию новых знаний, инновационных идей и создание ресурсоэффективных технологий	Цели КСО
Стратегия ТПУ	Становление университета как национального исследовательского университета мирового уровня, ориентированного на кадровое обеспечение и разработку технологий для ресурсоэффективной экономики	1 Включение в целеполагание института преподавателей и студентов; 2 Стимулирование новаторского решения проблем и вызов вуза; 3 Повышение имиджа и привлекательности вуза на региональном, национальном и международном уровнях 4 Развитие командной научной работы; 5 Обеспечение потребителей новаторскими разработками; 6 Поддержка творческих начинаний актива в научной и образовательных сферах.

Обозначенные цели КСО, ориентированные на филиал ТПУ, связаны со стратегией развития университета, не противореча основным положениям. В своей сути цели можно объединить на две большие категории:

- 1 Работа сотрудниками и студентами, их личностное развитие;
- 2 Научная и проектная деятельность.

Каждая из разработанных целей корпоративной социальной ответственности имеет заинтересованных сторон, которые могут быть расположены как в институте, так и за его пределами. Говоря о целях КСО ЮТИ ТПУ, можно отметить направленность на внутреннее развитие, работе по

сближению коллектива, исходя из этого наиболее часто встречающимися стейкхолдами будут представители института, как осуществители и потребители изменений, с которыми можно ознакомиться в таблице 7.

Всего же высшее учебное заведение имеет множество стейкхолдеров, поскольку его деятельность уже давно не ограничена традиционным образованием, среди которых:

- 1 Студенты.
- 2 Абитуриенты.
- 3 Работодатели частного сектора.
- 4 Работодатели государственного сектора.
- 5 Сотрудники (включая руководство).
- 6 Томский политехнический университет.
- 7 Родители.
- 8 Средняя школа.
- 9 Местная власть.
- 10 Другие учебные и научные учреждения близкого профиля.
- 11 Правительство РФ.
- 12 Министерство образования.
- 13 Безмолвные стейкхолдеры.
- 14 Технический прогресс.
- 15 Информационные технологии.
- 16 Международные отношения.
- 17 Социальная сфера.
- 18 Политика.
- 19 Законодательное право.
- 20 Экономика.

Таблица 7 – Определение стейкхолдеров программ КСО

Цели КСО	Стейкхолдеры
1 Включение в целеполагание института преподавателей и студентов	Руководство Сотрудники Студенты ТПУ
2 Стимулирование новаторского решения проблем и вызов вуза	Руководство Сотрудники Студенты
3 Повышение имиджа и привлекательности вуза на региональном, национальном и международном уровнях	Руководство Сотрудники Студенты Абитуриенты Работодатели ТПУ
4 Развитие командной научной работы	Руководство Сотрудники
5 Обеспечение потребителей инновационными разработками	Руководство Сотрудники Работодатели
6 Поддержка инициативных начинаний актива в научной-исследовательской и образовательной сферах	Руководство Сотрудники Студенты

В состав стейкхолдеров реализации целей были включены лишь прямые участники. Руководящим принципом выделения стейкхолдеров выступила возможность сбора «информационного урожая» с них, а также мнемоническая подсказка «ПИРС», говорящая о необходимости включения собственников, руководителей, исполнителей и пользователей. Всего в ЮТИ ТПУ насчитывается 181 преподаватель, около 500 студентов очной формы обучения, 750 – заочной формы и прочий персонал.

Следующим этапом, в представленных стейкхолдерах выработанных целей КСО, были описаны элементы программы и их ожидаемый результат, с чем можно ознакомиться в таблице 8.

Таблица 8 – Определение элементов программы КСО

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1 Руководство	Социально-ответственное поведение	Повышение степени разделения целей и задач института и университета
2 Сотрудники	Социально-ответственное поведение	Активизация управленческой и проектной инициатив
3 Студенты	Социальные инвестиции	Включение в активную жизнь института
4 Абитуриенты	Корпоративное волонтерство	Повышение количества поданных заявления на поступление
5 Работодатели	Социально-ответственное поведение	Увеличение количества заявок на разработки и выпускников
6 ТПУ	Социально-ответственное поведение	Выполнение показателей и реализация поставленных целей

Специфическая направленность целей КСО привела к доминированию руководства, сотрудников и студентов в участии в целях корпоративной социальной-ответственности. Ожидаемый результат реален к получению в среднесрочной перспективе при реализации мероприятий таблицы 9.

Таблица 9 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1 Интерактивные макеты разработок ЮТИ ТПУ	Тыс.руб.	280	300
2 Обеспечение условий для онлайн трансляций заседаний ученого совета		12	30
3 Расширение уровней и способов распространения управленческой информации		20	38
4 Система интерактивной сводки показателей деятельности и оценки степени их выполнения		25	70
5 Введение динамичной стимулирующей системы поощрения студентов		10	55
6 Создание портала разработок		35	62
7 Центр инициатив студентов и преподавателей		140	170
Итого		725	725

В качестве единиц измерения для всех семи мероприятий было выбрано «тысяча рублей», в соответствии с общероссийским классификатором единиц

измерения с изменениями от 28.03.2014 №248-ст. Затраты на осуществление предложенных мероприятий закладывается из расчёта необходимости модернизации текущих систем для ряда из них, либо выполнения с «нуля». При этом в расчеты совокупных затрат закладывалась поддержка реализованных мероприятий в виде заработной платы за обслуживание систем, информационное наполнение, обработку данных и прочие виды работ в течении одного года. Относительно низкие величины обусловлены наличием требуемого оборудования, не требующих особо больших затрат. Низкая стоимость поддержания также вызвана возможностью совмещения работ при относительно низкой затратности и стремлением к организации саморегулируемых систем. Совокупные затраты обойдутся институту в 1,4% общего объема приносящей доход деятельности и выльются в следующие эффекты, описанные в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Мероприятие	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. руб.	Эффект для организации	Эффект для общества
1 Интерактивные макеты разработок ЮТИ ТПУ	300	Активизация научно-исследовательской и проектной деятельности	Возможность экскурсий и профориентирования Внедрение научных разработок
2 Обеспечение условий для онлайн трансляций заседаний ученого совета	30	Повышение уровня доверия преподавателями и студентами действий руководства	Сохранение филиала в городе
3 Расширение уровней и способов распространения управленческой информации	38	Приобщение сотрудников к участию и учету мнений в управленческой деятельности	Сохранение филиала в городе
4 Система интерактивной сводки показателей деятельности и оценки степени их выполнения	70	Консолидация сотрудников и студентов филиала в выполнении показателей	Сохранение филиала в городе

5 Введение динамичной стимулирующей системы поощрения студентов	55	Внедрение действенного стимула для активизации пассивных студентов	Более качественно подготовленные выпускники
6 Создание портала разработок	62	Интеграция заинтересованных в проектную деятельность	Внедрение научных разработок Инвестиционные возможности
7 Центр инициатив студентов и преподавателей	170	Реализация необходимых для филиала и его сотрудников проектов, начиная от научных проектов и заканчивая массовыми мероприятиями	Признание статуса института для города

Эффективность предложенных мероприятий КСО можно будет оценить лишь по прошествии значительного промежутка времени, продолжительность которого зависит от стремления к изменениям и принятию нового, поскольку требует изменения привычек сотрудников и студентов, с последующим формированием ценностей. Тем не менее оценить динамику изменения будет можно, поскольку элементы программы не имеют конечной точки в реализации и возможны в осуществлении, и поддержке в требуемый промежуток времени.

Таким образом, реализация изменений ЮТИ ТПУ, необходимость чего была выяснена в результате исследования корпоративной культуры, требует полноценного просчета направления и уровней влияния, как на организацию, её сотрудников, так и внешнюю среду. Разработанная программа поможет институту более ответственно подходить к планированию и осуществлению деятельности. Более того поспособствует осуществлению нацеленности на сохранение и устойчивое развитие в моногороде, потребность чего возникла ввиду снижения численности абитуриентов, все увеличивающихся требованиям к показателям.

Заключение

Обобщая диссертационную работу можно сказать, что университеты и институты находятся в бурном потоке перемен, степенно стирая грань различий в методиках управления с представителями бизнеса, сталкиваясь с новыми вызовами внешней и внутренней среды. Перед университетами и институтами стоят множество вызовов, среди которых снижение финансирования, количества бюджетных мест, борьба за абитуриентов, возросшая роль национальных и мировых рейтингов, разница в оценке соответствия выпускников требованиям работодателей, низкая мотивация, невозможность жесткого контроля работников и прочие вызовы, формирующие имеющиеся организационные профили корпоративной культуры и устремления к желаемому образу.

Для эффективного противостояния им требуется адаптивный контроль, заключающийся в формировании соответствующей культуры, готовой к осуществлению изменений, проявлению инициатив внутри и за пределами учреждения, что поднимает важность локального и центрального руководства. Для достижения этих целей и задач руководство должно быть принято и цениться её сотрудниками.

Профессора и преподаватели, работая со студентами, невольно производят трансляцию ценностей и норм в головы студентов. Схожая трансляция происходит и в обратном порядке, от студентов. В этом аспекте включение студенчества в рассмотрение позволило показать каким образом вливаются молодые люди в университет, оказывают на них влияние, будучи пришедшими из другой среды, ценностные установки сотрудников учебного заведения. Сильная корпоративная культура, свойственная институту, практически полностью интегрирует в себя студентов, принуждая их к разделению схожих ценностей и направлений развития.

Подобная интеграция в корпоративную культуру студенчества, а кроме его активное участие в ней и закладывает фундамент для будущего восприятия

корпоративной культуры предприятий, на которых будет осуществляться трудовая деятельность выпускника. Включение студентов в целеполагание, учет их мнений, возможность проявления инициативы, действенные системы включения в работу, все это обеспечивает эффективное взаимодействие в университетской образовательной среде на всех уровнях, способствуя раскрытию внутреннего потенциала.

Говоря о результатах организационных профилей ЮТИ ТПУ, можно сказать о схожести ценностей, ожиданий и действий всего коллектива организации, задаваемых ее руководством. И преподаватели, и студенты, и руководство видят в ЮТИ ТПУ засилье иерархии, желая изменить это. Корпоративная культура института в преподавательской среде также сильная, «перемальвающая» отличные от общего культурные представления новых преподавателей, заставляя разделять позицию большинства филиала.

Между тем исследование показало значительную разницу в восприятии корпоративной культуры института среди рассматриваемых уровней директор-заместители-заведующие кафедры-преподаватели-студенты. В зависимости от величины властных полномочий зависит и стремление к изменениям. Так, наиболее значимые различия в восприятии профилей «как есть» и «как хотелось бы» оказались именно у руководителя института. Студенты и преподаватели показали гомогенные результаты, схожие в направлениях развития.

Результаты профиля руководителя демонстрируют наличие иерархических и семейных ценностей, говорящих о лидере как о наставнике, воспитателе. Желаемый же профиль отличен от него, являясь направленным в диаметрально противоположную сторону и говоря о наличии влияния вызовов внешней среды. Вместо сплоченного функционирования организации на первое место выходит стремление к увеличению рыночной доли, внутренней конкуренции в наращивании новых ресурсов. Лидер желает выступать в роли опережающего рынок новатора, производящего характерные образовательному учреждению продукты.

Реальная работа по изменению культуры и, безусловно, наибольшая трудность заключается в том, чтобы фактически внедрить задуманные изменения и соблюсти заповеди нарождающейся новой культуры. Следовательно, менеджеры должны воспринимать инструменты оценки и методики осуществления изменений лишь только как некий фундамент для созидания желаемой культуры, взамен полаганию конечности проведенного исследования. Работа по изменению текущего профиля корпоративной культуры ЮТИ ТПУ может быть запланирована на множество лет, поскольку требует неоднократного возвращения к выполненным шагам, оценке их результативности и влиянию на ценностные представления.

Университеты и институты все еще остаются творческой мастерской, собирающие в себе объединенных любовью к науке и преподаванию людей. В тоже время творческие люди не являются исключением в наличии потребностей, и требований. На плечи лидера становится огромная задача по формированию благоприятного рабочего климата и учету интересов работников, осуществление чего способствует созданию благоприятной корпоративной культуры.

Поддержка преподавательских и студенческих инициатив, поддержка демократических процедур и ценностей никоим образом не создает отсутствие необходимости вмешательства в процесс формирования культуры руководством, выполняя требования министерства образования, головного вуза, оценивая реальные возможности организации. Именно с образа руководителя «списывается», при наличии действенных механизмов взаимодействия со своими подчиненными и разделении общих ценностей, такие образцы поведения, как высокая активность и предприимчивость, ориентиры на развитие индивидуальности, личностных способностей и прочие примеры.

Нематериальное конкурентное преимущество, выражающееся в доверии, интеллекте, командной работе, вкусе и истории, привлекает потребителей – студентов, заказчиков и верных сотрудников. Достижение стабильного успеха как коммерческой, так и некоммерческой организации зависит не столько от индивидуального лидерства, сколько именно от формирования подходящей

корпоративной культуры, разделяющей общие ценности и способствующие разрешению проблем, а главное – достижению общих целей. Именно поэтому управление образовательным учреждением требует огромного управленческого мастерства и самоотдачи, результатом чего служат готовые к вызовам университетские корпорации, потребность в которых только растет с каждой реформой.

Список используемых источников

- 1 Шмыгалёв К. А. Корпоративная культура: к вопросу о понятии и истоках // Вестник ТГПУ. – 2004. – №2. – С.103-106.
- 2 Голубев С. В. Учение Платона об идеальном государстве // Философия и общество. – 2005. – №1 (38). – С.158-175.
- 3 Прокопьев Александр Александрович Социальный идеал и образ чиновника в литературных источниках средневекового Китая // Вестник ЧелГУ. – 2005. – №1. – С.116-121.
- 4 Дорофеева Л. Г. «Поучение» Владимира Мономаха как исповедь-самоотчет: к проблеме интерпретации // Вестник БФУ им. И. Канта. – 2010. – №8. – С.97-101.
- 5 Глибоцкая Ю. Н., Давыдова Н. Н. Оценка и развитие корпоративной культуры современного образовательного учреждения интернатного типа // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2012. – №2. – С.3-10.
- 6 Бурганова Л. А., Савкина Е.Г. «Человеческие отношения»: уроки Хоторнского эксперимента // ВЭПС. – 2007. – №3. – С.91-103.
- 7 Ермолов Ю. А. Концепции корпоративной (организационной) культуры как современный этап развития теории управления человеческими ресурсами: компаративный анализ // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – №7. – С.42-48.
- 8 Овчар Н. А. Культура организации: к определению понятия // Известия ВолгГТУ. – 2009. – №6. – С.58-61.
- 9 Ермолов Ю. А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «Организационная культура» и «Корпоративная культура» // Вестник ТГУ. – 2012. – №9. – С.78-85.
- 10 Могутнова Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – 136 с.

- 11 Cameron K. S. Effectiveness as paradox // *Management Science*. – 1986. – Vol. 32. – P. 539-553.
- 12 Matsumoto D., Kudoh T., Scherer K. Antecedents of and reactions to emotions in the United States and Japan // *Journal of Cross-Cultural Psychology*. – 1989. – Vol. 19. – P. 267-286.
- 13 Андреева И. В., Бетина О. Б. Ценностные аспекты управления человеческими ресурсами в организации // *Социальные технологии в современном обществе: материалы VIII межвузовской научно-практической конференции, 27 октября 2011 г.* – СПб.: СПбГИЭУ, 2012. – С. 153-158.
- 14 Зверева Т. В. Основания, принципы, признаки и элементы корпоративной культуры // *ИВД*. – 2009. – №4. – С.2-13.
- 15 Яблонскене Н. Л. Корпоративная культура современного университета // *Университетское управление*. – 2006. – № 2 (42). – С. 7-25.
- 16 Пушных В. А. Корпоративная культура ТПУ // *За кадры*. – 20 марта 2001. – №5.
- 17 Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. – San Francisco: Jossey-Bass, 2004. – 437 p.
- 18 Шейн Э. Х. *Организационная культура и лидерство* / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
- 19 Парсонс Т. *О структуре социального действия*. – М.: Академический Проект, 2000. – 880 с.
- 20 Вебер М. *Избранные произведения*. – М. – 1990. – 808 с.
- 21 Т. Веблен. *Теория праздного класса* / Перевод с английского. – М.: Прогресс, 1984. – 368 с.
- 22 Clark B. The organizational saga in higher education // *Administrative Science Quarterly*. – 1972. – P. 178-183.
- 23 Masland, A. T. Organizational culture in the study of higher education // *Review of Higher Education*. – 1985. – 8(2). – P. 157-168.
- 24 Becher T. Towards a definition of disciplinary cultures // *Studies in Higher Education*. – 1981. – P. 109-122.

25 Baldrige J. V., Curtis D. V., Ecker G. P. Alternative models of governance in higher education // *Governing Academic Organizations*. – Berkeley: McCutchen Publishing Corporation, 1977. – P. 2-25.

26 Cohen M. D., March J.G. *Leadership and Ambiguity*. – New York: McGraw-Hill, 1986. – 298 p.

27 Jaspers K. 1883-1969. – UNESCO: International Bureau of Education. – 1993. – Vol. XXIII. – P. 721-739.

28 Сокуренок М.Б. Реальная и желаемая модель организационной культуры вуза в представлении преподавателей и студентов // *Психологическая наука и образование psyedu.ru*. – 2010. №3. – URL: http://psyjournals.ru/psyedu_ru/2010/n3/Sokurenko.shtml (дата обращения: 02.03.2016).

29 Пушных В. А. Роль лидера в изменении корпоративной культуры организации в условиях нестабильности // *Интеграция России в мировую экономическую культуру в посткризисный период*. – Екатеринбург: УГТУ, 2009. – Ч.2. – С.93-98.

30 *Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова*. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 452 с.

31 Гладкова И. О. Корпоративная среда и корпоративная культура института: сущность, взаимосвязь, оценка // *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. – 2015. – Т. 13. – С. 3461–3465. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/85693.htm> (дата обращения: 05.01.2016).

32 Чистюхина Ю. С. Корпоративная среда как условие формирования корпоративной культуры вуза // *Молодой ученый*. – 2011. – №11. – Т.2. – С. 193-197.

33 Brown A. *Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development* // *Leadership & Organization Development Journal*. – 1992. – Vol. 13. – P.3-6.

34 Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом Учебное пособие // Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М., 2003. – 92 с.

35 Лапина Т. А. Корпоративная культура. – Омск.: Изд-во ОмГУ, 2005 – 97 с.

36 Mitroff I. Break-Away Thinking. – New York: John Wiley & Sons, 1988. – P. 66-79.

37 Schein E. H. Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture Journal of Counseling & Development. – 1993. – Vol.71. – P. 703-708.

38 Чанг Т. Т. Сравнительный анализ методик исследования организационной культуры // Вестник ТГЭУ. – 2014. – №4 (72). – С.28-36.

39 Слинкова О. К., Харитоновна П. В. Сравнительный анализ методик оценки предпринимательской, управленческой и организационной культуры // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2012. – Т. 12. – Вып. 1. – С. 47-54.

40 Jung T., Scott T. (2007), Instruments for the Exploration of Organisational Culture. – 2007. – URL: <http://www.scothub.org/culture/instruments.html> (дата обращения: 08.04.2016).

41 Cameron K.S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework. – 1999. – P. 242

42 Кемеровская область. Оценка численности постоянного населения на 1 января 2009-2016 годов // Федеральная служба государственной статистика <http://www.gks.ru/dbscripts/munst/munst32/DBInet.cgi?pl=8112027>

43 Политика ЮТИ ТПУ в области качества http://uti.tpu.ru/obwie_svedeniya/sistema_menedzhmenta_kachestva/politika_yuti_tpu_v_oblasti_kachestva

44 Митрофанова М. В. Мониторинг корпоративной культуры университета в транзитивной экономике // Известия ТПУ. 2007. №6 С.96-100.

45 Ардашкин Игорь Борисович, Карпова Анна Юрьевна
Организационная культура и управление изменениями в фокусе измерений //

Вестн. Том. гос. ун-та. Философия. Социология. Политология. 2014. №4 (28)
С.123-136.

46 Похолков Ю. П., Пушных В.А. Чудинов В.Н. Предпосылки формирования корпоративной культуры образовательного учреждения опыт Томского политехнического университета // Современные наукоемкие технологии. 2004. №4 С.76-78.

47 Грошев Игорь Васильевич Вопросы и проблемы оценки организационной культуры фирмы Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки Выпуск № 4 / 2006 С.194-201.

48 Бенгт Карлёф Фредрик Лёвингссон Менеджмент от А до Я / Стокгольмская школа экономики, 2006 г. 441с.

49 В.Г. Горохов, А. Грунвальд. Каждая инновация имеет социальный характер (Социальная оценка техники как прикладная философия техники) // Высшее образование в России, 2011, № 5, с. 135-145.

50 Матухин Д. Л. Концепция гуманизации и гуманитаризации инженерного образования // Вестник ТГПУ. 2013. №9 (137) С.32-36.

51 R. Mason and I. Mitroff, Challenging Strategic Planning Assumptions (New York: John Wiley & Sons, 1981), p.16

52 M. de Pree, Leadership is an Art (New York: Doubleday, 1989) p.9.

53 For example, see T. Peters, and N. Austin, A Passion for Excellence (New York: Random House, 1985) and J.M. Kouzes and B.Z. Posner, The Leadership Challenge (San Francisco: Jossey-Bass, 1987).

54 I, Mitroff, Break-Away Thinking (New York: John Wiley & Sons, 1988),pp. 66-7.

55 R.K. Greenleaf, Servant Leadership: A Journey into Nature of Legitimate Power and Greatness (New York: Paulist Press, 1977).

56 L. Miller, American Spirit: Visions of a new Corporate Culture (New York: William Morrow, 1984), p. 15

56 These points are condensed from the practices of the five disciplines examined in Senge (1990).

57 C. Hampden-Turner, *Charting the Corporate Mind* ' (New York: The Free Press, 1990).

58 M. Sashkin and W.W. Burke, "Organization Development in the 1980s" and "An End-of-the-Eighties Retrospective", in *Advances in Organization Development*, ed. F. Masarik (Norwood, New Jersey: Ablex, 1990).

59 Robbins S. P. *Organization Theory: Structure, Design and Application*. Englewood Cliffs. N.Y.: Prentice-Hall, 1987.

60 Kilmann R., Saxton M. *Issues in Understanding and Changing Culture* // *California Management Review*. Winter, 1986.

61 Kilmann, R. H., Saxton, M., & Serpa, R. (1985). "Introduction: Five Key Issues in Understanding and Changing Culture." In R. H. Kilmann et al (ed.), *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.

62 Martin, J. & Siehl, C. (1971). "Organizational Culture and Counter Culture: An Uneasy Symbiosis." *Organizational Dynamics*, 12, 1983, 52-64.

63 Bowen, W. (2011). *Lessons Learned: Reflections of a University President*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

64 Clark, B. (1970). "Initiation". Found in *Distinctive College: Antioch, Reed, and Swarthmore*. Chicago, IL: Aldine Publishers.

65 Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr., J. H. and Konopaske, R. (2003). *Organizations: Behaviour, Structure, Processes, USA*, McGraw Hill Irwin, (11th Edition).

66 McShane, S. L. and Von Glinow M. A. (2005) *Organizational Behaviour*, Boston, McGraw Hill/Irwin, (3rd Edition).

Приложение А

(обязательное)

The relationship between management approaches and corporate culture in universities

Corporate culture is as difficult to define as the word culture. Yet, Geertz provides a helpful starting point with his observations on traditional culture. He writes that traditional culture «denotes a historically transmitted pattern of meanings embodied in symbols, a system of inherited conceptions expressed in symbolic forms by means of which (people) communicate, perpetuate, and develop their knowledge about and attitudes toward life» [51]. Similarly, corporate culture is grounded by individual actors' interpretations of historical and symbolic forms. These forms are recognized through a number of factors, such as stories, special language, norms, institutional ideology, and attitudes.

Scholars generally agree that specific cultural terms are invaluable for an investigation of corporate culture. Six terms that are particularly germane are provided in the following framework (Figure 4) [52].

The mission of an organization denotes how the actors within an institution understand the overarching ideology of their university. Informed by the history of the institution, a mission can offer meaning, direction, and purpose to institutional actors. Organizations are also social institutions that exist within an environment. Both the mission and the environment are socially constructed, as they are continuously redefined and reinterpreted by institutional actors within a cultural framework.

Another cultural construct that necessitates consideration is leadership. Several aspects of leadership are contingent upon culture, including who the leaders are, whether formal or informal leaders are recognized by institutional actors, and the manner in which leaders communicate with their organizations. Similar cultural interpretations and expectations about «how we do things around here» also impact concepts such as strategy and information. Vital concerns about how decisions are

made, who is privy to information, and the manner in which information is conveyed are strategically important, in that they can either enable or impede organizational change. Finally, actors learn what values and personal qualities are considered important within an organization through the process of socialization [53].

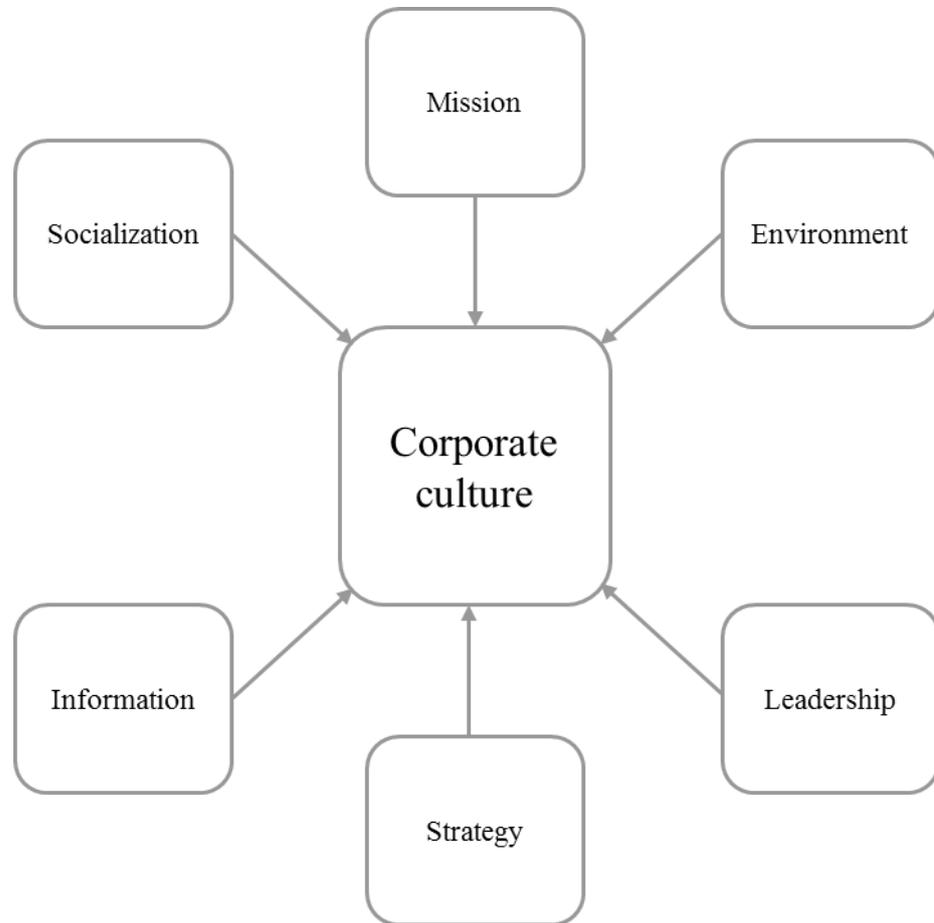


Figure 4 – A framework of corporate culture

A framework of corporate culture can be admittedly frustrating for policy analysts, since it presupposes that organizational life is interpretive and no single archetype offers a universal solution. Nevertheless, an organizational framework can facilitate a valuable analysis of the complex interconnections that exist in organizational life. It can also strengthen bonds within an organization by generating the conditions for trust and understanding.

Corporate culture in higher education management has been recognized as an important area of research by only a few authors. Especially Clark developed the concept of organizational saga and its influence on different types of academic beliefs.

Tierney tried to establish key cultural dimensions that could be used by administrators to change institutional elements that are out of balance with the predominant culture. Dill emphasized the relationship between symbolic management and academic culture. He argued that through specific characteristics of universities a culture develops that can only be managed effectively through symbolic approaches. Masland looked at methods and techniques for uncovering the relationship between corporate culture and higher education. Becher was one of the few European researchers who studied disciplinary culture. He argued that the discipline is the core dimension for differentiation and for the development of a specific set of values [54].

Although most authors agree on the influence of culture on academic institutions it is not clear how university culture functions. The emphasis can lie on the faculty, the administration, the discipline, or the whole organization. Given the growing vulnerability and the major characteristics of universities, the missing dimension is the importance of the environment for the development of a specific culture. This work tries to shed light on this external perspective of higher education culture and management.

Universities are complex organizations with a unique set of features. Unlike many profit-making organizations, universities have certain characteristics that need to be understood and that dominate the culture of academic institutions:

- 1 Their goals are ambivalent. Different objectives and standards in teaching, research, and service as well as lack of agreement on guidelines for goal achievement result in an ambiguous decision-making process.

- 2 Universities are to a large extent «people-oriented» institutions. Different constituencies need to be recognized for universities to fulfill their task. Among them are pre-work students who enter the institution with specific expectations and needs regarding their education and preparation for future professions. Others are executives looking for additional training or companies with problems they want to be closely researched. Therefore, agendas like the administration of regular programs, commissioned research, part-time continuing professional education or partnership and exchange programs with other academic and non-academic institution add to the

cultural diversity and to the challenge for university management.

3 Institutions of higher education have problematic standards for goal attainment. For manufacturing organizations it's easy to define segmented and routinized procedures but when mostly people are involved, as in universities, it is hard to develop one adequate standard for delivering diverse services.

4 The professors working at universities tend to be experts with a strong wish for autonomy and freedom. This makes it difficult to establish a coordinated initiative for governing and managing the university. The decision-making processes at universities are often complicated and long due to the involvement and different interests of academic and administrative staff. With the rise of professors in e.g. financial management, computing and management information systems, or planning within central administration the role of the «experts» is changing too. This causes conflicts of expertise between administrators concentrating on processes and faculty focused on content therefore less experienced with management or decision-making.

5 Universities are vulnerable to their environment. Changes in political, economic, social, and technological conditions can affect the situation of universities strongly and should be used for strategic activity planning in higher education. It is evident in many countries of the Western world that universities are struggling with new forms of institutions that match institutional autonomy, social demands, and governmental regulations. Technical innovations can change patterns and processes of communication and the way universities interact with their environment dramatically [55].

Baldrige showed that the functioning of universities can be defined by a bureaucratic, a collegial, or a political model. Cohen and March viewed universities as organized anarchies and Mintzberg explained the uniqueness of universities as «expertocracies». Weick characterized academic institutions as loosely coupled systems. All these authors thought of universities as complex organizations [56]. Their goals are more ambiguous, their focus is on people not on profit, their techniques are unclear and non-routine, they are vulnerable to environmental changes and experts dominate the decision-making process.

Looking at these different approaches, the common problem of complexity and resulting fragmentation inside universities becomes obvious. Several early investigations of universities consciously adopted a cultural perspective to explore these tensions. In the 1980s the concept of corporate culture evolved out of an interest to better understand corporations in order to make them more competitive. Understanding university culture makes the analysis of managing structures and processes more comprehensible [57]. Practices of decision-making and planning can be explained on a broader level and management challenges can be identified. Also, culture has an unobtrusive force that becomes critical if implicit (hierarchical structure) or explicit (formal regulations) forms of control are missing. Since universities are complex organizations with little formalized structure and weak control mechanisms, university culture as a regulator needs special attention.

Apart from internal problems, universities face dynamic changes in their external environment. In Europe this has been caused either by an increased demand for education that leads to mass education or by a decreased supply of necessary resources leading to financial constraints, or by both circumstances. In order to confront these «new» problems, management knowledge needs to be applied to universities. Tools like strategic management and planning, marketing, or the initiation of fund-raising campaigns need to be investigated. University culture can serve as an important variable for these adaptations.

As universities confront the challenges of mass education or financial decline, the understanding and management of university culture can become vital. Because many universities are a conglomerate of autonomous subunits with loose links and a high degree of specialization in the disciplines, overall integration at a broader level is needed. A dual perspective of university management – as suggested in this paper – combining instrumental and symbolic dimensions can help to meet these requirements. Managing university culture fosters the strength of an institution in times of decline. The strains put on the university in this situation can be relieved by providing stability and continuity. But, managing university culture is a difficult objective. The first step for university officials would be to accept the centrality of culture to academic

organizations followed by an analysis of the specific university. Concrete implications for the management should follow.

This paper analyzes the essentials of the relationship between university management and corporate culture and introduces a typology as an interpretive model which allows the positioning of universities with respect to the strength and orientation of the institutional culture. The focus lies on the analysis of university culture as a whole as opposed to disciplinary culture.

For the long term success of institutions specific kinds of corporate culture are more enhancing than others. Kotter & Heskett differentiate between strong, strategically appropriate, and adaptive corporate cultures. All these types can to a smaller or larger extent influence the performance of organizations. Basically, a performance enhancing culture is one where values of highly motivated employees are goal aligned and informal control mechanisms exist. Also, the successful culture must «fit» its context, whether this means the industry condition, a segment, or the organizational strategy [58]. Moreover, only cultures that can help organizations anticipate and adapt to environmental change will be associated with superior performance over long periods of time. Consequently, the survival of an organization can be strongly influenced by one or more types of these cultures.

The increased interest in the application of corporate culture to universities derives from almost the same problems business companies are facing. A new, more competitive environment, less public funding, changes in the role of the state, or the claim for more academic management, accountability, and autonomy let universities encounter problems like adaptation, coordination, communication, evaluation or effectiveness. Previous works shows that universities are organizations that are dominated by social interaction and therefore develop a very specific kind of corporate culture. Definitions of this culture are diverse but certainly include patterns of behavior and values that are transmitted over time. These behavioral patterns and values influence the process of problem-solving.

The definition of university culture used in this paper emphasizes the values and beliefs of university members which are developed in a historical process and

transmitted by language or symbols. They influence the decision-making at universities strongly. These shared assumptions and understandings lie beneath the conscious level of individuals. They generally are identified through stories, special language, and norms that emerge from individual and organizational behavior.

Taking the experiences deriving from business cases into consideration, different types of cultures seem to facilitate the management and the performance of universities in times of a more dramatically changing environment. A kind of «ideal» culture can facilitate the following functions:

- 1 Identification;
- 2 Motivation, legitimization;
- 3 Communication;
- 4 Coordination;
- 5 Development [59].

If all or most of these functions are supported by the culture, the organization can better adapt to environmental changes and realize innovations. Since many universities are facing new developments, strategies have to be developed in order to set the guidelines for dealing with changing internal and external conditions. Hence, management can use these cultural dimensions for their strategic planning activities. The resulting strategies should be based upon an analysis of the culture, a definition of the mission and a clarification of the purpose of the institution.

University culture gains influence in two ways during this process. First, a strong culture can serve as a basis for adaptation by providing support for strategic management. Second, the successful implementation of a strategy is dependent on the orientation, whether external or internal, of the underlying culture. Consequently, the relevant cultural dimensions of this study are the strength and the orientation of the culture. These have been identified among the most important variables when it comes to academic planning and adaptation.

Strength implies the degree of fit between cultural values, structural arrangements, and strategic plans. A strong culture has a high degree of congruence between the values and goals of the organizational members, the hierarchical

integration and the strategies. It helps to implement a strategy effectively. Generally speaking, in a strong university culture almost all administrators and faculty share a set of relatively consistent values and methods of «doing business».

Weak cultures are characterized by relatively loosely linked subunits or groups with specific cultures that can be contradictory to each other. They are called subcultures. Depending on the degree of linkage between the subcultures, universities have more or less problems to develop a unified strategy for the institution that can be put into action quickly. Depending on the environmental situation universities are facing, strong or weak cultures can be more effective.

Orientation refers to the focus of the values, attitudes, beliefs, and patterns of behavior of university members. The underlying assumption is that externally focused cultures support the adaptive strategies of management better than internally focused cultures. Denison describes this dimension as the point of reference and uses it – together with the environmental condition – for the integration of different cultural concepts.

Internally focused cultures concentrate on the internal dynamics of the organization. This can mean that the involvement of university members and their tasks in bureaucratic processes as well as the consistency between strategic and structural issues have priority over external challenges. This orientation toward control and stability probably best serves a situation in which an organization has established a limited but appropriate response set that is well suited to a stable environment.

Externally focused cultures put more emphasis on the external development of the organization. In this respect, adaptability and mission statements are of major concern. Adaptation refers to the process of responding to some discontinuity or lack of fit that arises between the organization and its environment. A mission represents a shared definition of the function and purpose of an organization and its members. In a changing environment, an externally focused culture can fulfill these tasks more easily [60]. The relationship between university culture and strategic management is shown in Figure 5.

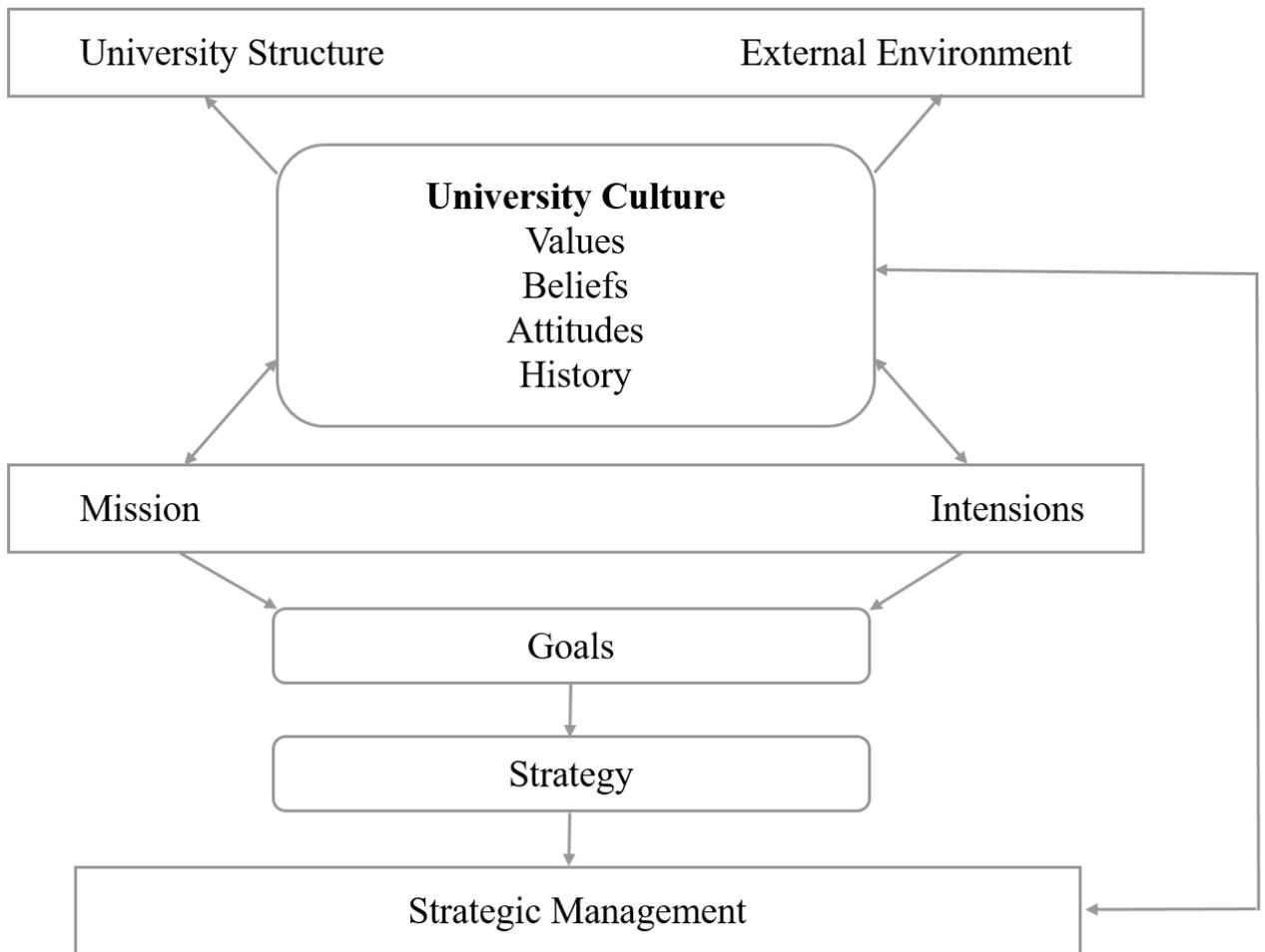


Figure 5 – Relationship between university culture and strategic management

The basic assumption of this work is that universities as complex social organizations are dependent on the external environment and that the culture plays a major role for strategic management. Thus, the paper is based on the contingency approach and emphasizes the feedback process between culture and management.

The specific external environment and the university structure lead to the development of a distinctive academic culture. This culture contains special beliefs, values, and attitudes exhibited by the university members. Mission statements and intentions for decision-making are the basis for the formulation of university goals and eventually strategies. Depending on the culture, the academic mission and intentions will be influenced and over time will affect the culture as well. If for example the culture is more internally focused and has decentralized characteristics the mission as well as the intentions will concentrate on internal effectiveness and autonomy of

departments [61]. Goal and strategy formulation as part of strategic management can therefore be limited to certain alternatives which fit the culture. Through culturally sensitive management the culture itself can be influenced.

Assessing the culture and integrating the results in management processes enhances the possibilities of cultural changes. A university with very strong subcultures can, once realized, be developed into a more unified institution by initiatives that trigger a higher degree of identification. Involving a diverse and large number of university members and students into a strategic planning effort is only one example. Generally, the central idea of understanding university culture is «to minimize the occurrence and consequences of cultural conflict and help foster the development of shared goals» [62].

This is not postulating that the existence of subcultures by itself is detrimental for the survival of the organization. A uniform behavior of the institution as a whole is not a prerequisite for adaptation. Actually, the university's capacity to innovate and adapt was built upon the formal network of disciplines and professions, as well as the informal network of academic work. But the new demand upon the university, however, are of a scale and complexity that require strategies at the collective level of university life. The challenge is to integrate all activities of the subcultures so that they can be used for diverse management purposes on a comprehensive level.

After reviewing the theoretical and empirical background of this study, management challenges caused by university culture can be addressed. The overall goal of any management action should be the maintenance of a dynamic equilibrium between culture, structure, strategy, and environment in order to support constant organizational adaptation. Problems still arise because administrators have a one-dimensional perspective focusing on traditional management agendas. Tasks like goal setting, strategy formulation or resource allocation are of main interest whereas cultural problems remain more or less unconsidered. Instrumental variables are still more important for the university management than symbolic actions. In 1984 was proposed integrating these two perspectives into a management that is culturally sensitive and at the same time strategic. As suggested in this paper, universities should apply a form of

strategic cultural management [63].

The linkage of corporate culture with university management has strategic as well as social implications. On the one hand, by understanding and developing cultural conditions universities can become more competitive. On the other hand, with an increased focus on cultural issues a unifying culture can develop that enhances identification, motivation, and the match between organizational and individual values of the university members. For university managers the task is to reflect the culture of their institution and develop it in that direction. Strategies will become easier to implement and the organization can better adapt to changes.

In the case of Yurga Institute of Technology (Branch) of National Research Tomsk Polytechnic University a more strategic and cultural management helps to interpret certain problems inside the university and offers alternatives regarding how to solve these issues. Social integration of the different subcultures and the development of orientation and meaning for the university members should be the result. To achieve this goal, university leaders have to locate internal contradictions, develop a comparative awareness, and clarify the identity of the institution by communicating. This obviously calls for new cognitive abilities of academic administrators. A functional or more integrative view of university management influences the style of dealing with a specific university culture.

Functional approaches see corporate culture as an instrument for strategic planning. Accordingly, culture will be used as a tool for leadership, goal attainment, and management. By consciously shaping the social environment through policies such as «walking around» or «open doors», leaders can try to influence the perception of reality inside universities. Culture in that sense serves as a success factor for management and is implemented in a top-down process. Consequently, top level university administrators like presidents, rectors, or deans play a very important role according to the functional approach. Culture is operationalized in order to meet institutional objectives and organizational members are manipulated to fit strategic goals. But this authoritarian form of cultural management is unlikely to result in university members being highly motivated or identifying with a new strategy. The

reason for this negative effect is insufficient consideration of the relationship between corporate culture and leadership.

A dual perspective of cultural management combines functional and symbolic aspects. On the one hand, techniques of a functional approach are practiced. Strategic planning and marketing are two examples. But on the other hand, culture is seen as an area that has to be developed by communicating meaning and supporting integration as well as identification. This enables the university to deal with uncertainty and complexity of the internal and external environment in a more adequate fashion.

The culture of an organization is difficult to assess objectively because it is grounded in the taken-for-granted, shared values and beliefs of individuals and groups in the organization. Many researchers have tried to analyze culture by observing patterns of behavior, listening to organizational stories, or conducting in-depth interviews. Others suggest using rather indirect methods such as observation, construction of typologies, or multivariate methods.

In this study, the problem of measuring university culture regarding its strength and orientation was solved by using a mix of methods. On the one hand, were analyzed concentrating on the strength as well as the orientation of the culture, by using Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). On the other hand, the communication patterns of the university departments and members were assessed by interviews.

The approach to corporate culture used in this study tries to understand culture from the perspective of participants in the institution. The attitudes of institute members help to reveal the underlying culture. For this purpose, 181 members of the branch were examined to understand the values, beliefs, and patterns of behavior at the institute concentrating on their orientation and also on the strength. The methods used to create these studies were mainly interviews and surveys within the institute.

Beside these existing institute studies, the second source of data originated from a communication analysis conducted for this research concentrating on the internal contacts between academic and administrative units. Major objective was to identify the strength of the culture by clustering the different units based upon the intensity of

communication as an indicator for the existence of subcultures. The underlying assumption was that culture can be understood by analyzing communication patterns. While institute members are communicating, accepted values and beliefs are transmitted. The intensity and extent of the communication patterns help reveal aspects of university culture.

After introducing the methodology of this paper, the results regarding strength (= fit between cultural values, structural arrangements, and strategic plans within the whole institute) and orientation (= focus of the values, attitudes, beliefs, and patterns of behavior of institute members) of the university culture at Yurga institute of Technology are described. As mentioned earlier, there is primary and secondary data used for analysis. The results of interviews show that different groups have divergent interests depending on their position and ambitions. The results from this communication analysis help to interpret the strength of the culture by showing the coupling of different academic and administrative units (= clustering due to communication intensity). Here only summaries are presented to be followed by a discussion of the results.

As mentioned earlier, the reports include analyses of the organization of teaching and research, the participation of university members in university-wide management committee work, and attitudes of institute members. The results reveal important material regarding the university's culture. Here is summary of the most important findings:

- 1 The values and beliefs concerning the mission and aims of institute activities are divergent.

- 2 There are no general guidelines on how to manage teaching and research.

- 3 The concept of the institute as a whole barely exists and has no meaning for the institute members.

- 4 Depending on the hierarchical position within the institute, professors, assistant professors, and administrators form subcultures.

- 5 The values and beliefs of these subcultures differ significantly. Administrators try to establish a reputation in the scientific and business communities.

Professors have different attitudes and beliefs depending on their career ambitions. Therefore, their values are heterogeneous and their involvement in the management of the institute is low.

6 Because administration is directly subordinate to Tomsk Polytechnic University, administrative units are dominated by ministerial aims and objectives.

7 Motivation and control by the university management is almost nonexistent and therefore administrative departments are poorly integrated. Their patterns of behavior are concentrated on the correct functioning of the offices and the execution of committee decisions.

The summary of the results from these research reports uses the two relevant cultural dimensions, strength and orientation, of this work. The overall the university culture can be seen as strong with different orientations (internal and external focus) depending on the units and members.

The institute administration with its different units also form a subculture. They have divergent values and beliefs depending on their ambitions. Here the major point of reference is externally oriented. Administrative units have comparable values and norms and they are dominated by an external view. Management tasks are only slowly accepted within the administration. Execution of institute or university decisions and bureaucratic procedures dominate their work.

The communication structure reveals the center of communication as the institute administration and its departments. Also, the first results of the analysis concentrating on the strength indicated the existence of subcultures at Yurga Institute of Technology and the importance of institute administration. So, integration served as an indicator for the forming of these subcultures. Two directions that are commonly identified as integrating mechanisms were used in this research namely the discipline and the whole institute.

Anyway, every organization has a culture. Whereas some cultures help an organization cope with environmental changes, others can obstruct necessary adaptation to external changes. A typology of four different types of university cultures, based on the work of Arnold and Capella, allows the evaluation of any specific

institution regarding its adaptation abilities [64]. The two dimensions of this typology are the strength and the orientation of the university culture. As shown, these dimensions are suitable for the investigation of the culture's abilities to support strategic management and to guarantee a fit between strategy and culture. Since strength as well as orientation of university culture are relevant for the adaptation to environmental changes, the different types derived from the typology can help to make strategic management more effective. The basic assumptions are that:

- 1 Strong cultures are more successful than weak ones.

- 2 Externally oriented cultures are more capable of adapting to environmental changes.

This study developed four different types of university culture that support adaptation as the process of responding to discontinuity between universities and their environment in different ways. They can be described as follows.

- 1 Weak, internally-focused cultures have divergent values, beliefs, and attitudes. They are dominated by subcultures with their work being concentrated on internal affairs. The university members concentrate on their own work and do not identify with the university as a whole. Few members of the university community are willing to adapt the university to changing conditions in the environment.

- 2 Weak cultures with an external orientation also have subcultures with divergent values and beliefs, but the subcultures are focused on the external environment. However, the activities of the different subcultures are not coordinated. With this orientation, the university can still adapt in a changing environment. To stay successful though, a strong university culture will have to be developed while the external orientation is retained.

- 3 In strong, internally-focused cultures, uniform values, beliefs, and attitudes dominate. The university members and groups generally share the same patterns of behavior and values concerning internal activities. Organizational adaptation to external changes is only poorly supported by the culture. This type of culture is adequate in stable environments, but it will encounter problems as soon as external changes arise.

4 The members of strong and externally oriented cultures share the same values, beliefs, and attitudes. Their activities are externally oriented. They show the same patterns of behavior and they have the capability of reacting flexibly to changes. This cultural type is the most suitable for enhancing adaptation. Although this culture can consist of subcultures, they are integrated in the university as a whole. In this situation the university can reach its goals effectively by coordinated activities of the subcultures [65].

The situation at Yurga Institute of Technology is complex. On the one hand, the existing subcultures with their specific values and beliefs guarantee a certain degree of freedom concerning the development of new ideas in teaching and research. Restrictions only emerge from small groups like Heads of Chairs who determine the strategies and aims. On the other hand, the missing guidelines for the institute as a whole make it difficult for institute members to base their work on an overall standard and to identify with the university mission. Except for administration, the culture at Yurga Institute of Technology is externally oriented. The expectations of constituencies like students, businesses, or other interested stakeholders are taken into consideration. Since there are no general standards for dealing with the environment, this works on a flexible but individual level.

The advantages of strong cultures like shared meaning or identification are missing at Yurga Institute of Technology. There, the existing subcultures make it difficult for the members to be motivated by belonging to the institute and to work in a goal-oriented way. In this culture, certain individuals, like professors, or certain units, like departments, have more importance and influence.

The environment plays an important role at Yurga Institute of Technology. The responsibility as an institution for education and research is taken seriously by refined curricula, integrated educational system, or research projects with companies. Only the standards for a collective reaction to the external changes are missing. The subcultures concentrate on their own activities and the development of a specific image. That way, it is impossible to establish a strategy for the whole institute to deal with its environment. On the contrary, the culture is dominated by heterogeneity and

diversification. It is more important for the members to define specific values for their internal and external activities than to get involved in the overall institute management. Problems can arise from the increasing complexity of the changes.

After reviewing the theoretical and empirical background of this study, management challenges caused by university culture can be addressed. The overall goal of any management action should be the maintenance of a dynamic equilibrium between culture, structure, strategy, and environment in order to support constant organizational adaptation. Problems still arise because administrators have a one-dimensional perspective focusing on traditional management agendas. Tasks like goal setting, strategy formulation or resource allocation are of main interest whereas cultural problems remain more or less unconsidered. Instrumental variables are still more important for the university management than symbolic actions. Ulrich like Dill proposed integrating these two perspectives into a management that is culturally sensitive and at the same time strategic [66]. As suggested in this paper, universities should apply a form of strategic cultural management.

The linkage of corporate culture with university management has strategic as well as social implications. On the one hand, by understanding and developing cultural conditions universities can become more competitive. On the other hand, with an increased focus on cultural issues a unifying culture can develop that enhances identification, motivation, and the match between organizational and individual values of the university members. For university managers the task is to reflect the culture of their university and develop it in that direction. Strategies will become easier to implement and the organization can better adapt to changes.

In the case of the branch of TPU a more strategic and cultural management helps to interpret certain problems inside the institute and offers alternatives regarding how to solve these issues. Social integration of the different subcultures and the development of orientation and meaning for the institute members should be the result. To achieve this goal, institute leaders have to locate internal contradictions, develop a comparative awareness, and clarify the identity of the institution by communicating. This obviously calls for new cognitive abilities of academic administrators. A

functional or more integrative view of institute management influences the style of dealing with a specific university culture.

Functional approaches see corporate culture as an instrument for strategic planning. Accordingly, culture will be used as a tool for leadership, goal attainment, and management. By consciously shaping the social environment through policies such as «walking around» or «open doors», leaders can try to influence the perception of reality inside universities. Culture in that sense serves as a success factor for management and is implemented in a top-down process. Consequently, top level university administrators like presidents, rectors, or deans play a very important role according to the functional approach. Culture is operationalized in order to meet institutional objectives and organizational members are manipulated to fit strategic goals. But this authoritarian form of cultural management is unlikely to result in university members being highly motivated or identifying with a new strategy. The reason for this negative effect is insufficient consideration of the relationship between corporate culture and leadership.

A dual perspective of cultural management combines functional and symbolic aspects. On the one hand, techniques of a functional approach are practiced. Strategic planning and marketing are two examples. But on the other hand, culture is seen as an area that has to be developed by communicating meaning and supporting integration as well as identification. This enables the university to deal with uncertainty and complexity of the internal and external environment in a more adequate fashion.

We may conclude, at the end of this paper, that universities face changing conditions in the environment. Different constituencies have altered their expectations and needs. Also, the internal structures and processes seem to be inadequate for meeting new challenges. By integrating a cultural perspective into managing universities the understanding for specific problems should increase.

This paper set out to investigate the relationship between university culture and different management approaches. Attention to university culture is important because of evidence of increasing organizational atomization and external vulnerability. A typology was developed endorsing a new interpretive model for cultural analysis.

Thereby, the main focus lies on the strength and the orientation of the culture. Any university can be positioned within the model and implications for management can be drawn.

As a result, a dual view of cultural management is proposed. Symbolic actions like communication of meaning and creation of identity should have the same priority as functional areas like marketing or planning. Once administrators accept this relationship, universities can become more flexible to changes and strong enough to survive constrained periods.

Приложение Б
(обязательное)
Вопросник для преподавателей

Цель данного вопросника – определить доминирующие в институтской среде ценности и базовые предпосылки, которые позволят повысить эффективность обучения студентов и результативность работы вуза. Анкета является одной из ключевых частей исследования по диагностике корпоративной культуры ЮТИ ТПУ.

Заполните, пожалуйста, вопросник для двух состояний института: как есть сегодня и как Вам хотелось бы. В каждом вопросе необходимо распределить 100 баллов между предложенными подпунктами столбца. Чем больше сходства между предлагаемым вариантом ответа и Вашим восприятием ЮТИ ТПУ, тем больший балл следует выставить в рассматриваемом подпункте. При ответе, руководствуйтесь исключительно собственным интуитивным мировосприятием.

Пример заполнения:

	Как есть	Как хотелось бы
1 Интересующая особенность организации:	100:	100:
A Характеристика 1	25	25
B Характеристика 2	0	10
C Характеристика 3	55	5
D Характеристика 4	20	60

Благодарим за сотрудничество!

	Как есть	Как хотелось бы
1 ЮТИ ТПУ - это:	100:	100:
A Хорошо слаженный механизм		
B Конкурентно - ориентированная среда		
C Многочисленная семья		
D Творческий коллектив		
2 Директор института:	100:	100:
A Заботится о координации и эффективности		
B Конкретно ставит персональные и организационные цели		
C Заботится о работниках		
D Новатор, рисковый экспериментатор		
3 Цели института:	100:	100:
A Поддержание уровня деятельности, эффективное использование ресурсов		
B Удержание (расширение) доли рынка		
C Максимальное развитие и использование потенциала работников		
D Поиск новых ниш на рынке, создание уникальных товаров, услуг, продуктов		
4 Целостность института поддерживается благодаря:	100:	100:
A Наличие должностных инструкций, положений, регламентов, формальных правил		
B Соревновательной атмосфере, поставленным перед каждым конкретным задачам		
C Наличие традиций и вовлечения персонала в управление		
D Творческой атмосфере, возможности экспериментировать		
5 Институт считают успешным, если:	100:	100:
A Высока исполнительность, низки издержки		
B Достигаются конкретные намеченные цели		
C Проявляется чуткость к заказчику, забота о работниках		
D Происходят усовершенствования, обновление, внедрение нового		
6 Работники стимулируются к:	100:	100:
A Точному исполнению предписанных функций		
B Достижению намеченных индивидуальных результатов		
C Совершенствованию своего мастерства		
D Проявлению инициативы		
7 В неопределенной ситуации решения принимаются исходя из:	100:	100:
A Распоряжений руководства		
B Общих соображений полезности для достижения целей организации		
C Общего мнения на совещании		
D Необходимости апробировать новые пути		
8 Для разрешения конфликтной ситуации требуется:	100:	100:
A Обращение к вышестоящему руководству		
B Определить, какое решение будет наиболее результативно		
C Консенсус		
D Исследование различных вариантов		

Данный вопросник является второй частью исследования корпоративной культуры ЮТИ ТПУ.

Выберите (подчеркните) из предлагаемого ниже списка метафору, которая, на Ваш взгляд, наилучшим образом подходит к ЮТИ ТПУ в его сегодняшнем состоянии. При ответе, руководствуйтесь исключительно собственным интуитивным мировосприятием. Если Вы хотите предложить иную метафору, характеризующую институт, пожалуйста, впишите свой вариант в отдельной строке в конце списка.

Благодарим за сотрудничество!

ЮТИ ТПУ это:

1. Механизм
2. Живой организм
3. Компьютер
4. Современный автомобиль
5. Старинный автомобиль
6. Мозг
7. Сумасшедший дом
8. Непрерывный поток изменений
9. Специфическая культура
10. Политическая система
11. Инструмент подавления
12. Театр
13. Конвейерное производство
14. Церковь
15. Большая дружная семья
16. Управляемая ракета
17. Инкубатор
18. Карнавал
19. Военское подразделение

Свой вариант: _____.

Приложение В
(обязательное)
Вопросник для студентов

Цель данного вопросника – определить доминирующие в институтской среде ценности и базовые предпосылки, которые позволят повысить эффективность обучения студентов и результативность работы вуза. Анкета является одной из ключевых частей исследования по диагностике корпоративной культуры ЮТИ ТПУ.

Заполните, пожалуйста, вопросник для двух состояний института: как есть сегодня и как Вам хотелось бы. В каждом вопросе необходимо распределить 100 баллов между предложенными подпунктами столбца. Чем больше сходства между предлагаемым вариантом ответа и Вашим восприятием ЮТИ ТПУ, тем больший балл следует выставить в рассматриваемом подпункте. При ответе, руководствуйтесь исключительно собственным интуитивным мировосприятием.

Пример заполнения:

	Как есть	Как хотелось бы
1 Интересующая особенность организации:	100:	100:
A Характеристика 1	25	25
B Характеристика 2	0	10
C Характеристика 3	55	5
D Характеристика 4	20	60

Благодарим за сотрудничество!

	Как есть	Как хотелось бы
1 Студент чувствует себя в институте как:	100:	100:
A Деталь хорошо отлаженного механизма		
B Часть конкурентно-ориентированного сообщества		
C Член большой семьи		
D Член творческого коллектива		
2 Директор института:	100:	100:
A Хороший организатор (человек, который умеет добиваться поставленных целей при имеющихся ресурсах)		
B Требовательный предприниматель (человек, который сам ставит цели, сам находит ресурсы и требует выполнения от других)		
C Отец большой институтской семьи		
D Новатор, творческая личность		
3 Цели института:	100:	100:
A Поддержание стабильности, управляемости, эффективное использование ресурсов		
B Достижение каждым студентом и сотрудником установленных руководством показателей		
C Создание комфортных условий работы и учёбы		
D Разработка новых материалов, технологий, услуг и т.д.		
4 Студенты не покидают институт до окончания срока обучения вследствие:	100:	100:
A Возможности получения диплома именно этого учебного заведения		
B Уверенности в том, что, благодаря полученным в данном институте знаниям, они будут конкурентоспособны на рынке труда		
C Дружественной среды, заботы		
D Возможности реализовать себя		
5 Критерии успеха института, по мнению студентов, это:	100:	100:
A Высокая дисциплина и исполнительность		
B Получение образования, которое обеспечивает их успех в дальнейшей жизни		
C Комфортная среда пребывания для студентов		
D Уникальность получаемого образования		
6 Студенты в институте стимулируются к:	100:	100:
A Соблюдению дисциплины и требований преподавателей		
B Достижению высоких индивидуальных результатов в учебе		
C Соблюдению традиций и преданности институту		
D Проявлению инициативы и творчества		
7 Решения в институте принимаются исходя из:	100:	100:
A Распоряжений руководства		
B Целей института		
C Учета мнений всех заинтересованных сторон		
D Стремления найти новые способы решения проблемы		
8 Для разрешения конфликтной ситуации требуется:	100:	100:
A Обращение к вышестоящему руководству		
B Определение решения, которое даст наилучший результат для института		
C Проведение переговоров и достижение общего мнения		
D Поиск новых подходов к решению		

Приложение Г
(обязательное)
Организационный профиль директора

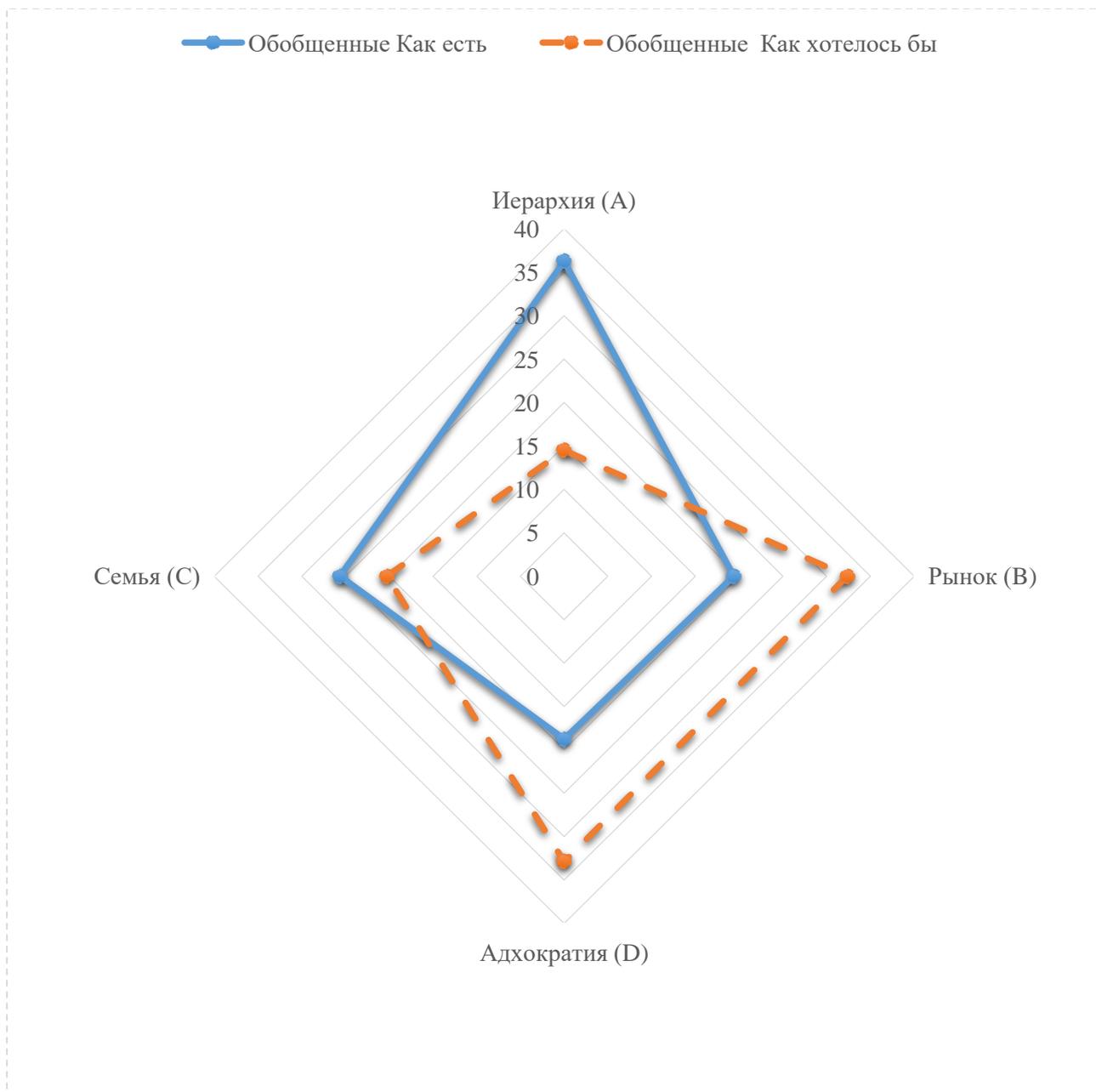


Рисунок Г.1

—●— 1 ЮТИ ТПУ - это - Как есть -●- 1 ЮТИ ТПУ - это - Как хотелось бы

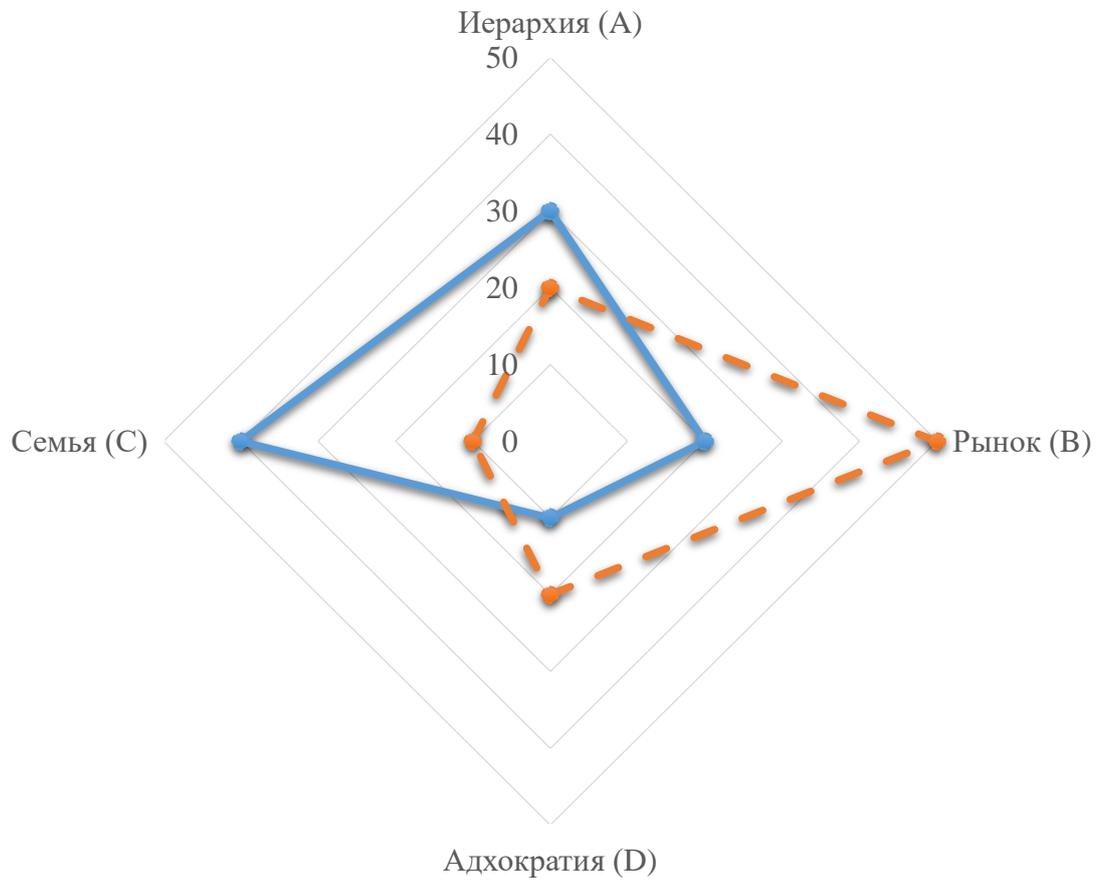


Рисунок Г.2

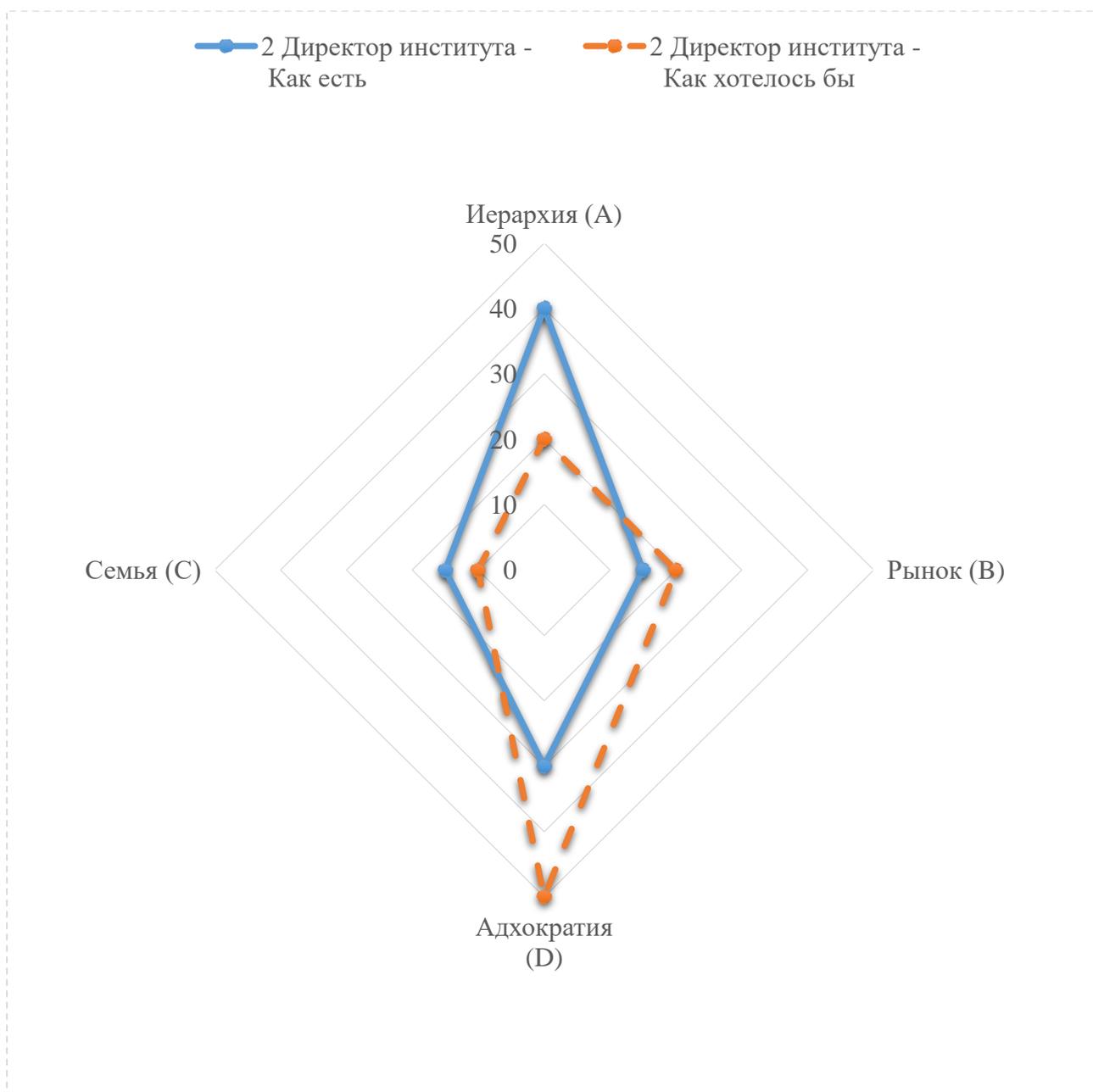


Рисунок Г.3

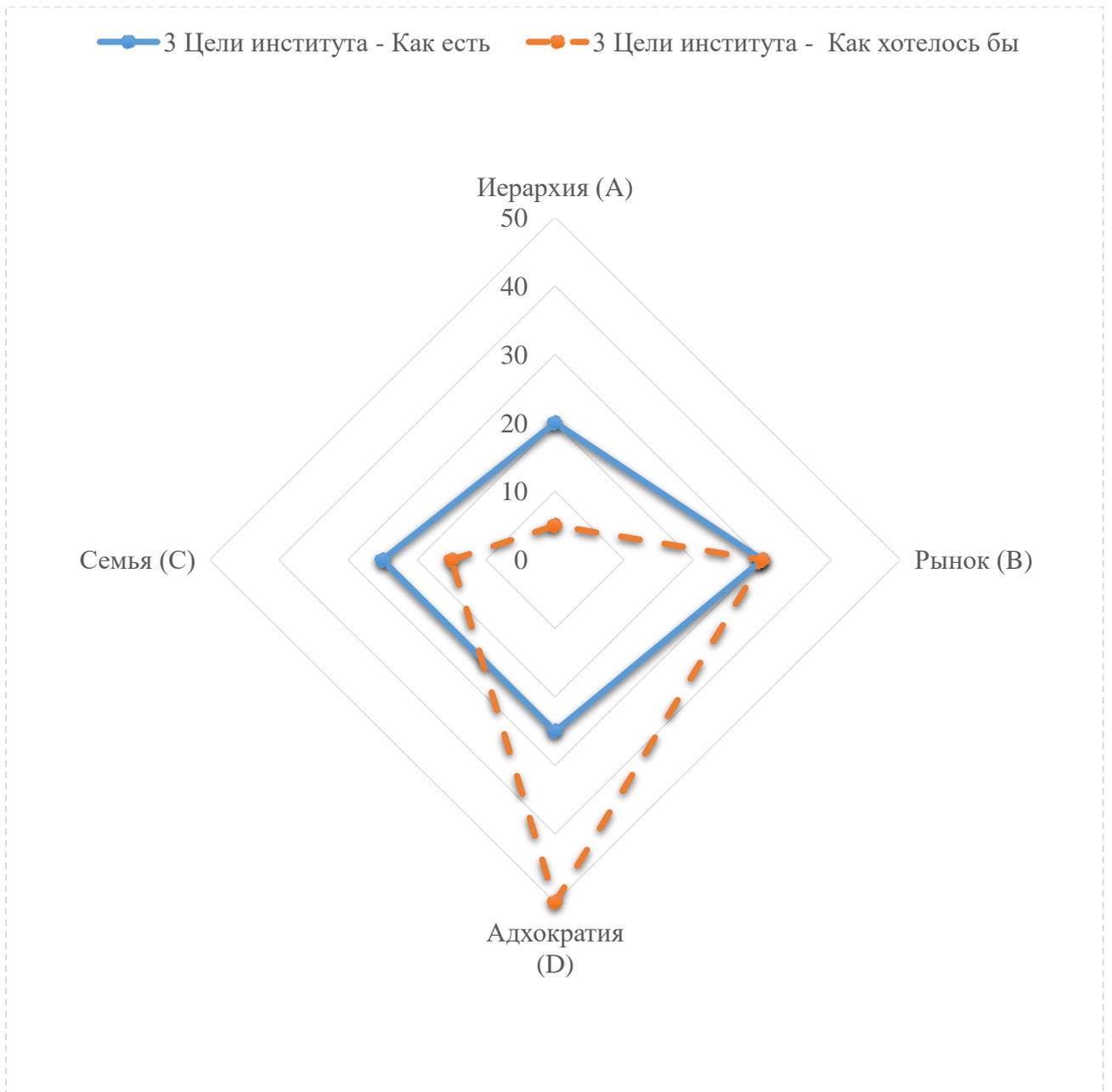


Рисунок Г.4

- 4 Целостность института поддерживается благодаря - Как есть
- 4 Целостность института поддерживается благодаря - Как хотелось бы

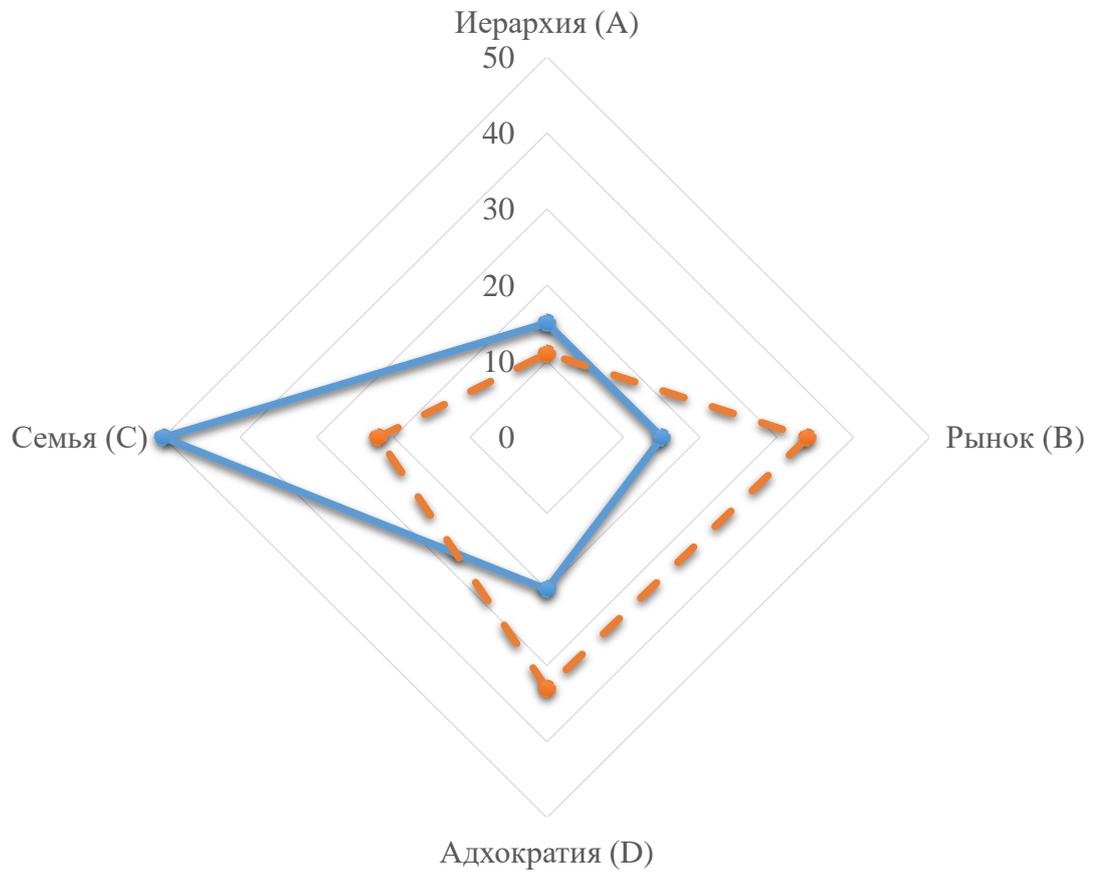


Рисунок Г.5

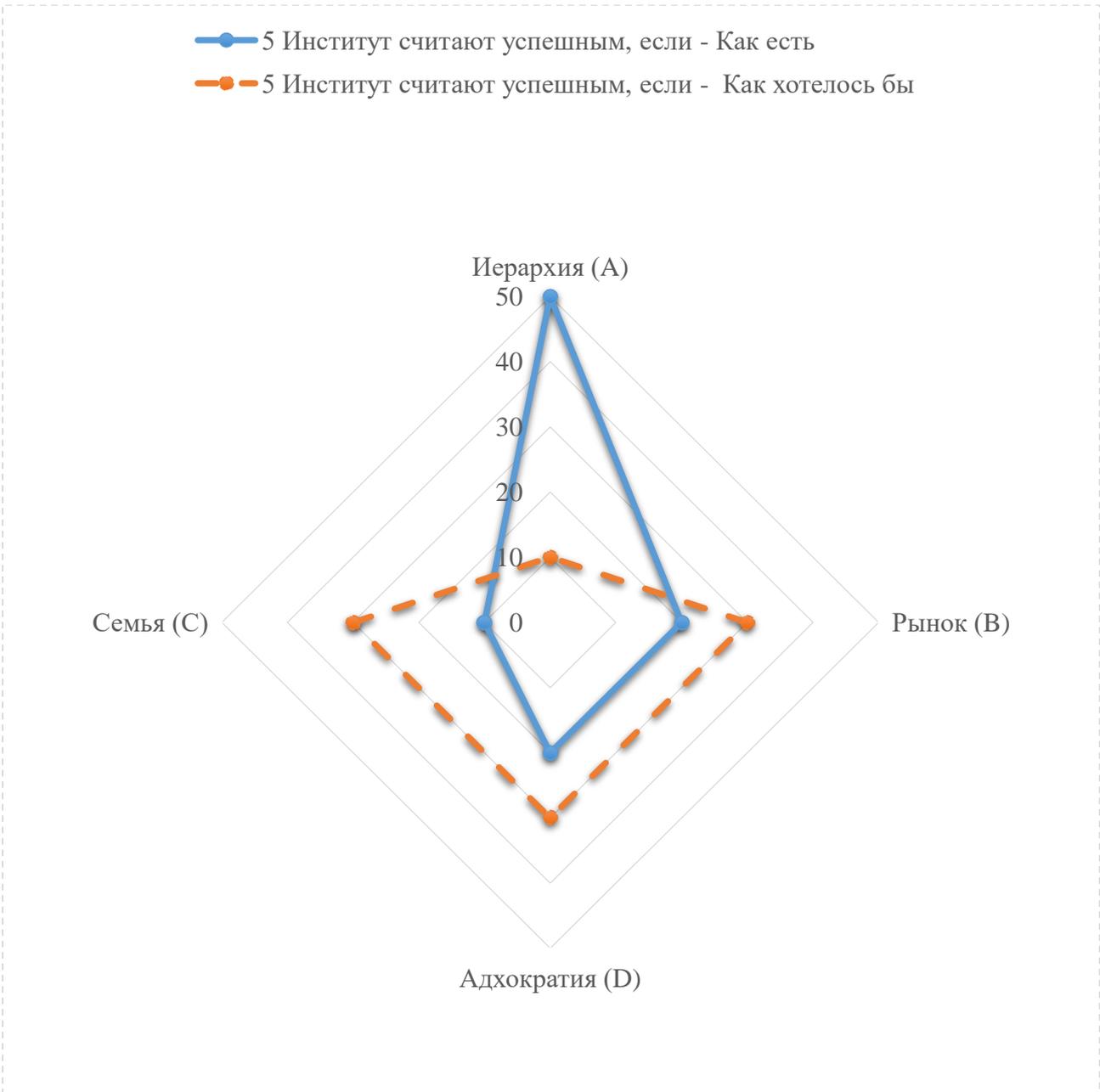


Рисунок Г.6

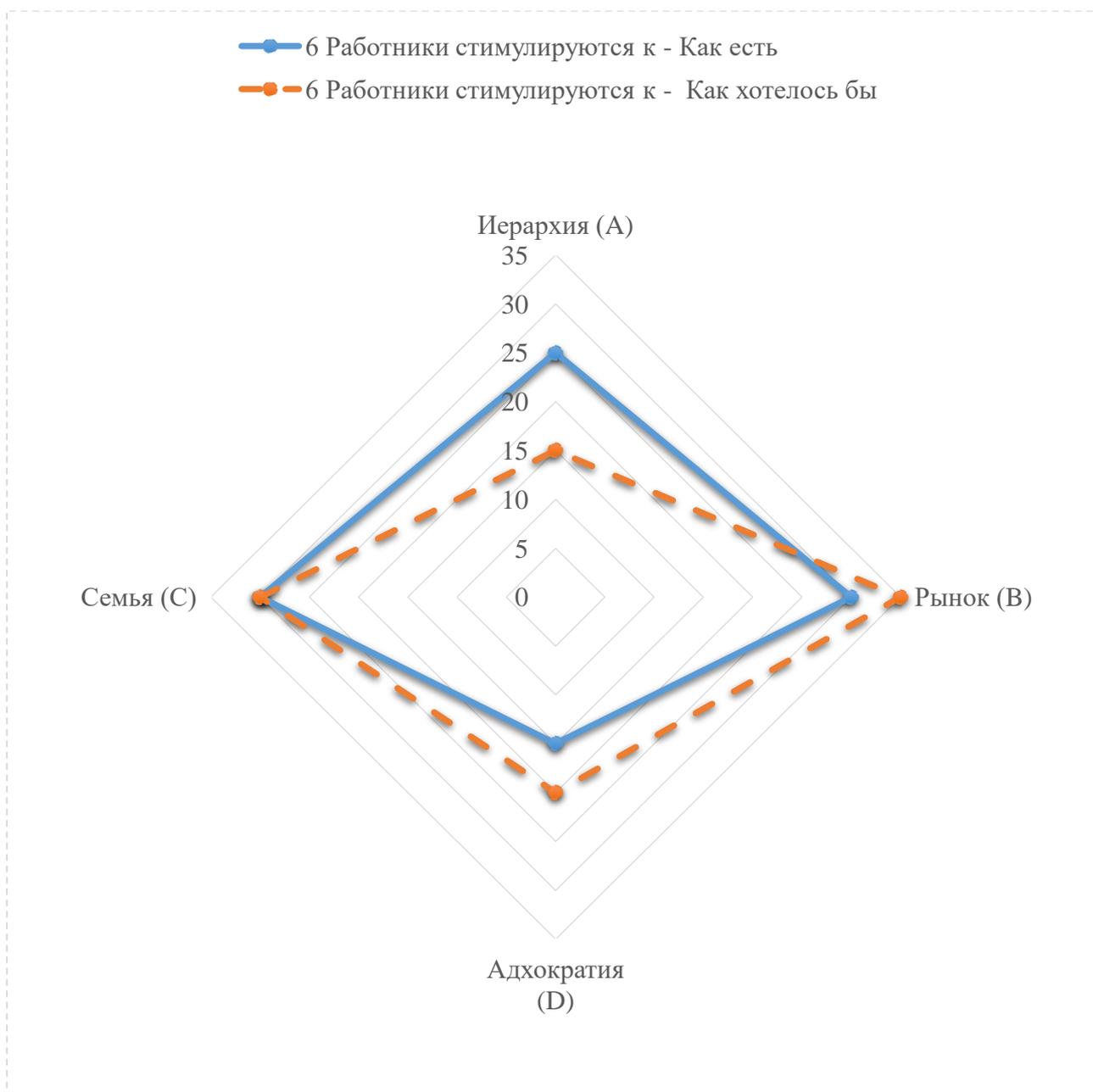


Рисунок Г.7

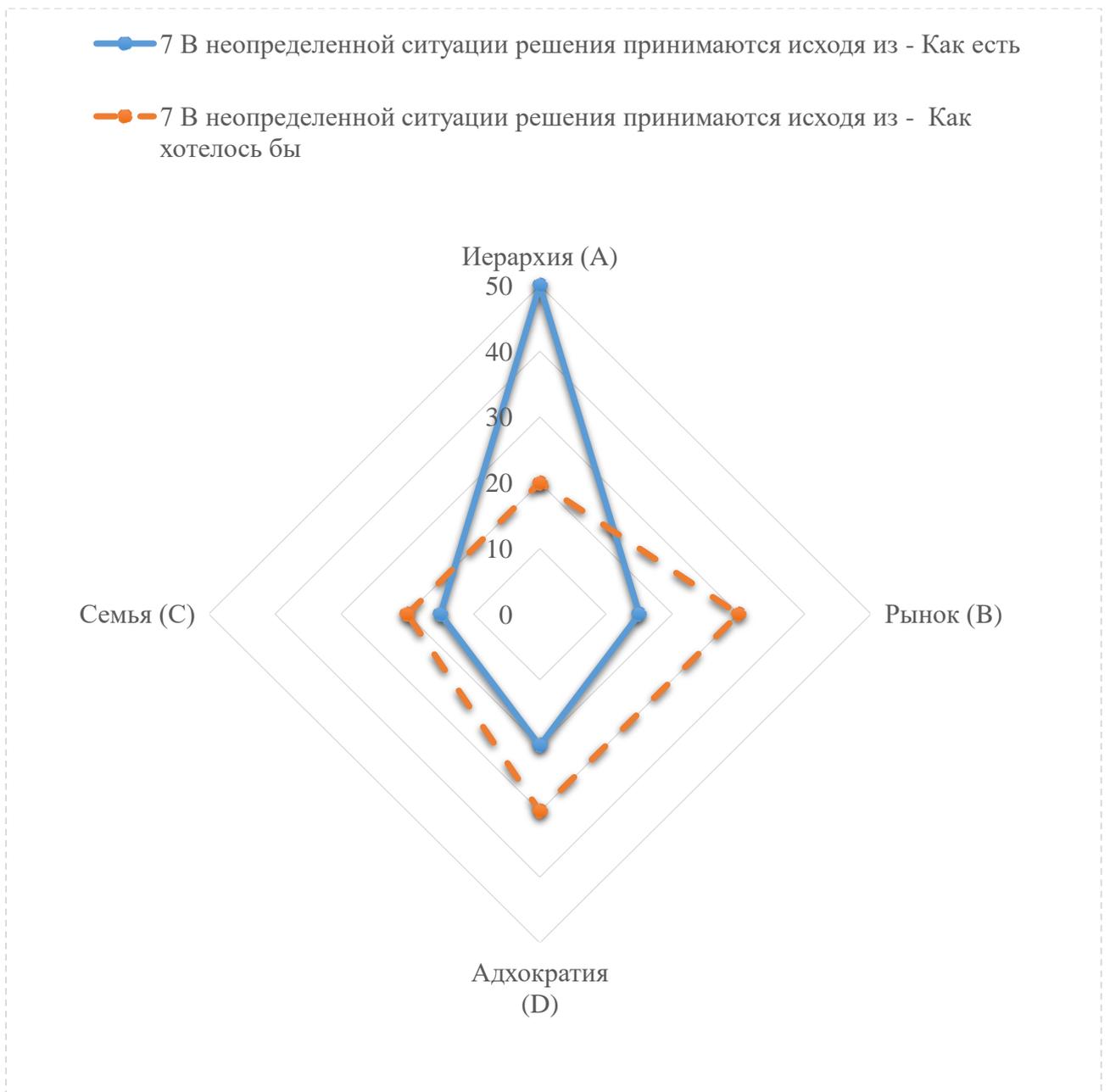


Рисунок Г.8

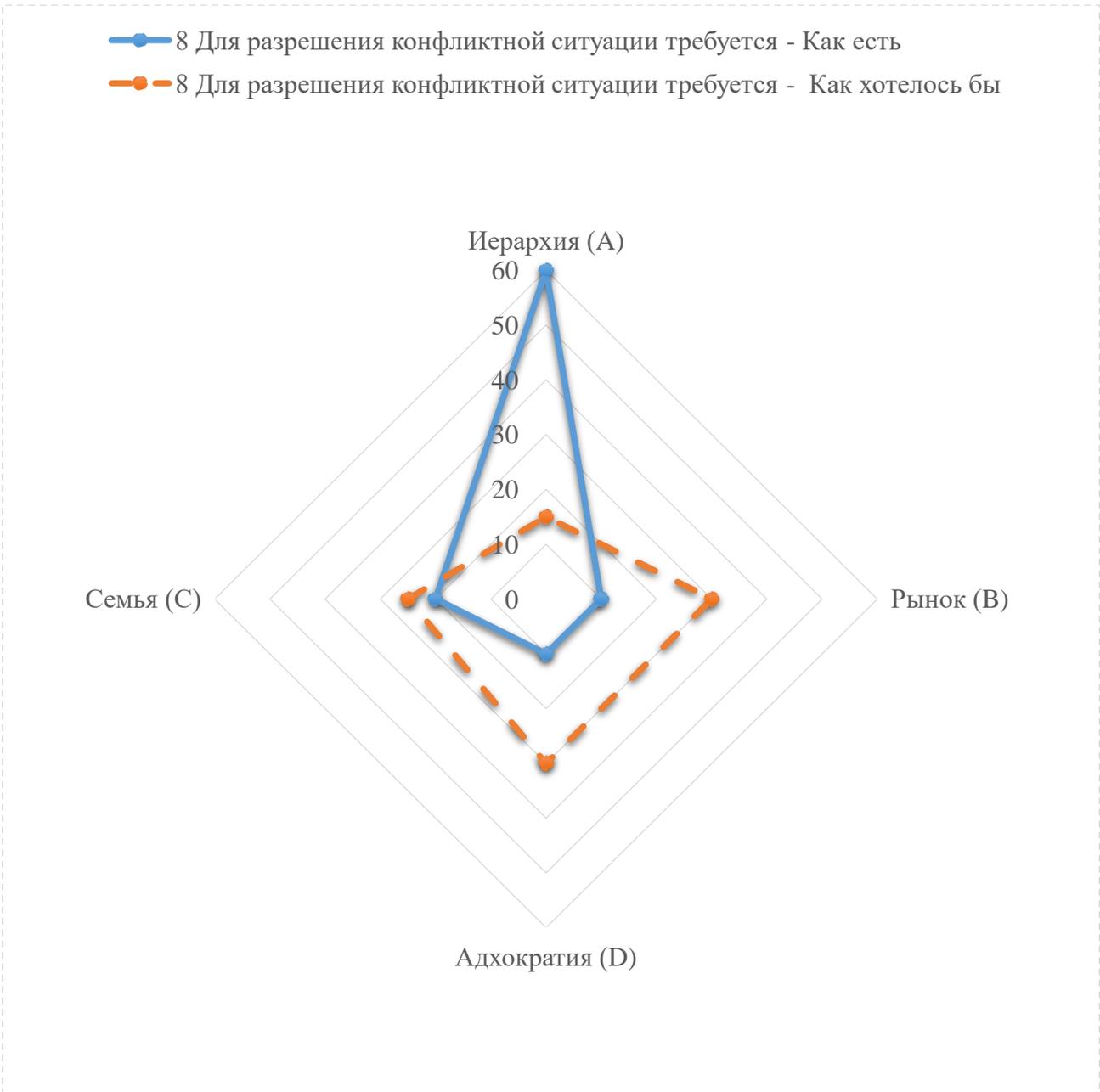


Рисунок Г.9

Приложение Д (обязательное)

Организационный профиль заместителей директора

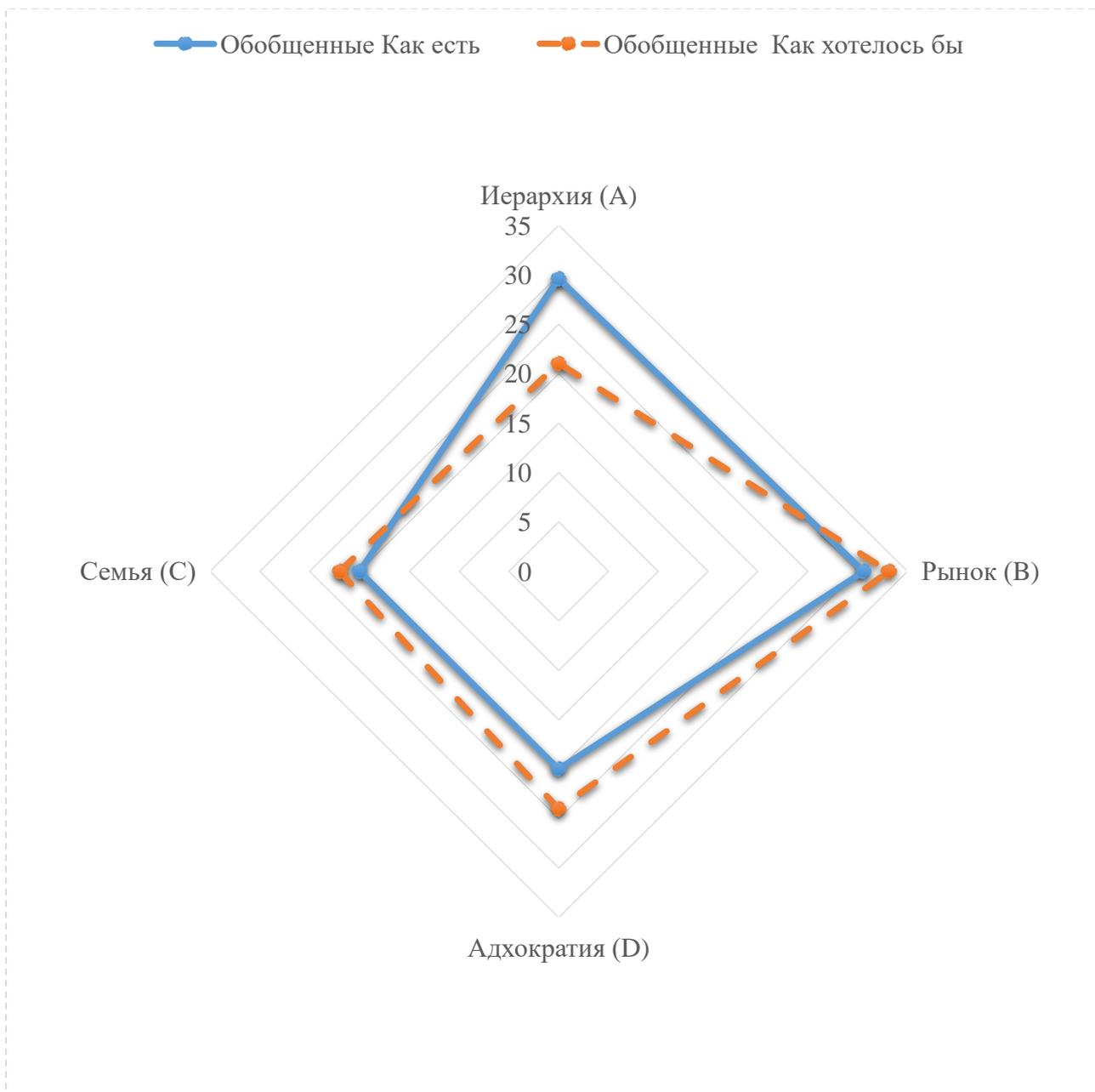


Рисунок Д.1

—●— 1 ЮТИ ТПУ - это - Как есть -●- 1 ЮТИ ТПУ - это - Как хотелось бы

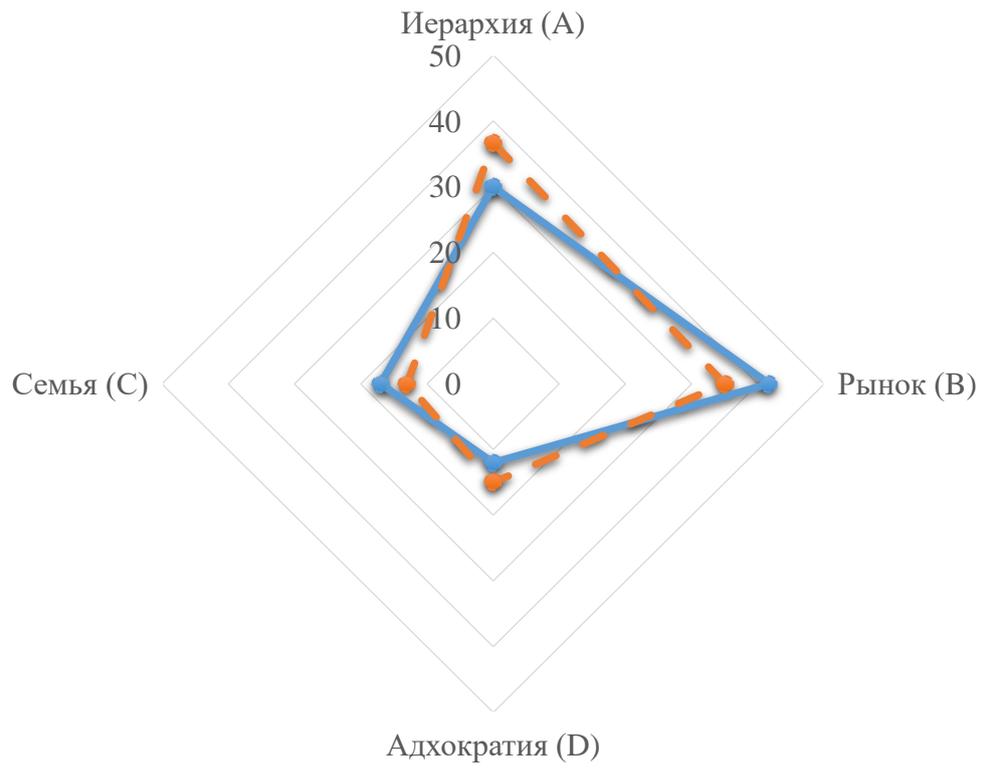


Рисунок Д.2

—●— 2 Директор института -
Как есть

—●— 2 Директор института -
Как хотелось бы

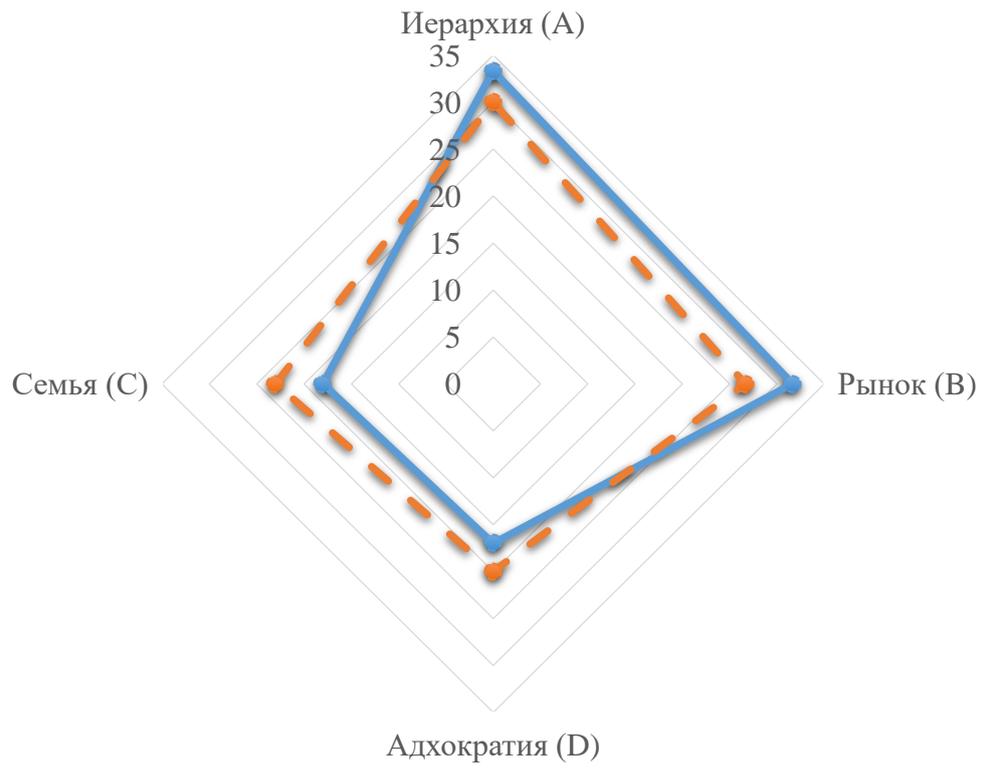


Рисунок Д.3

—●— 3 Цели института - Как есть —●— 3 Цели института - Как хотелось бы

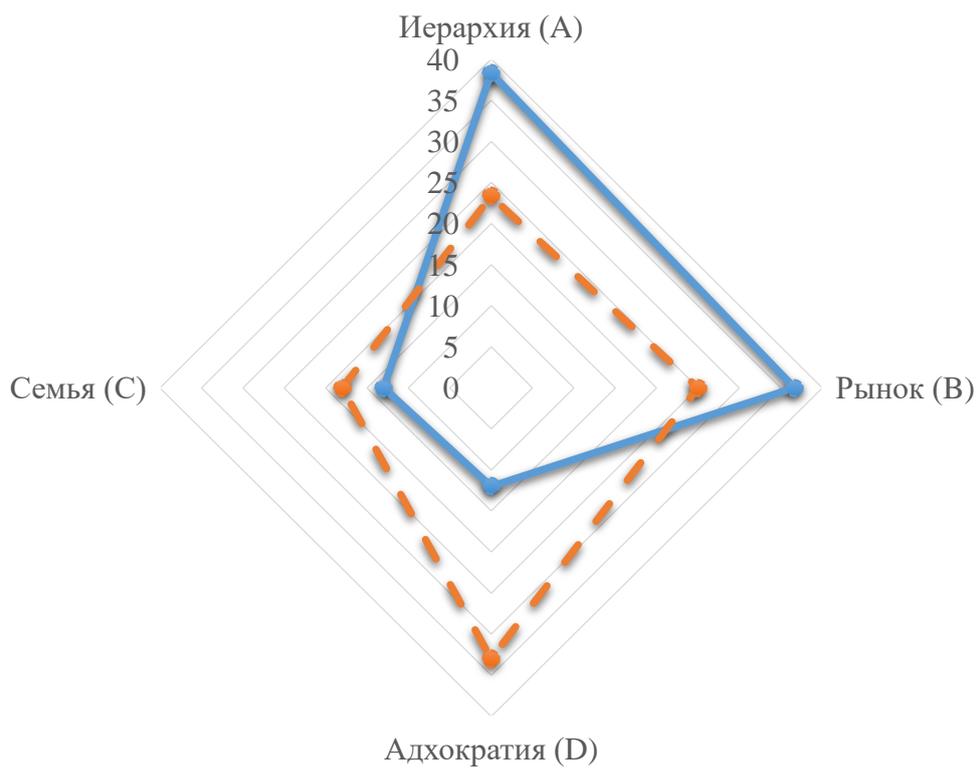


Рисунок Д.4

- 4 Целостность института поддерживается благодаря - Как есть
- 4 Целостность института поддерживается благодаря - Как хотелось бы

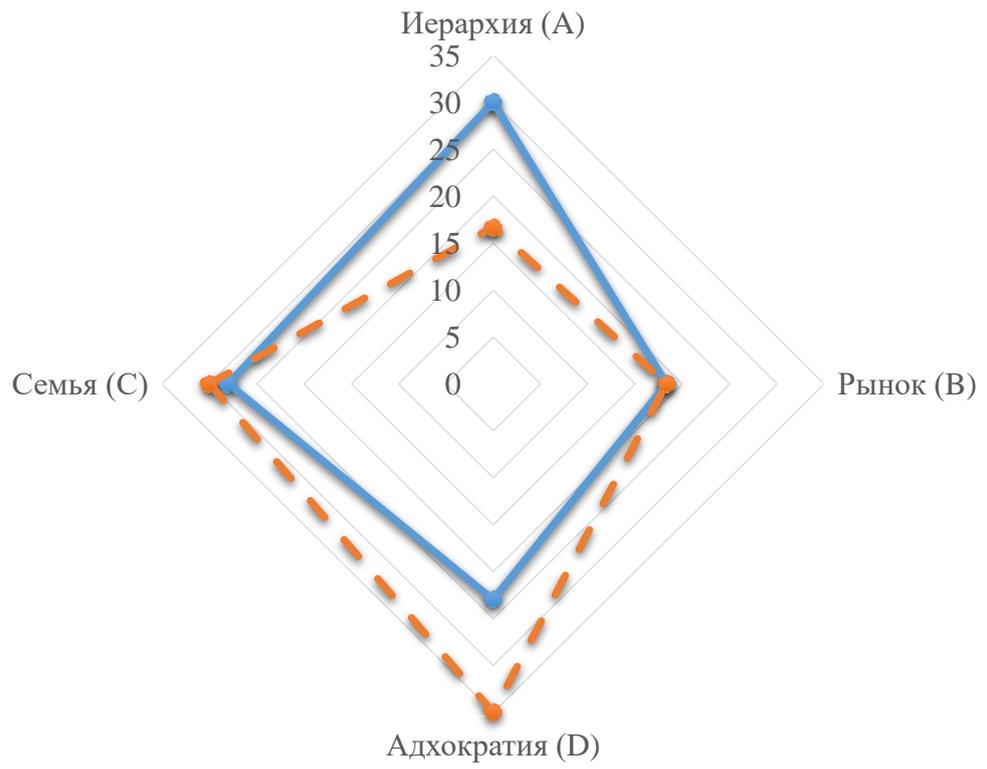


Рисунок Д.5

- Институт считают успешным, если - Как есть
- Институт считают успешным, если - Как хотелось бы

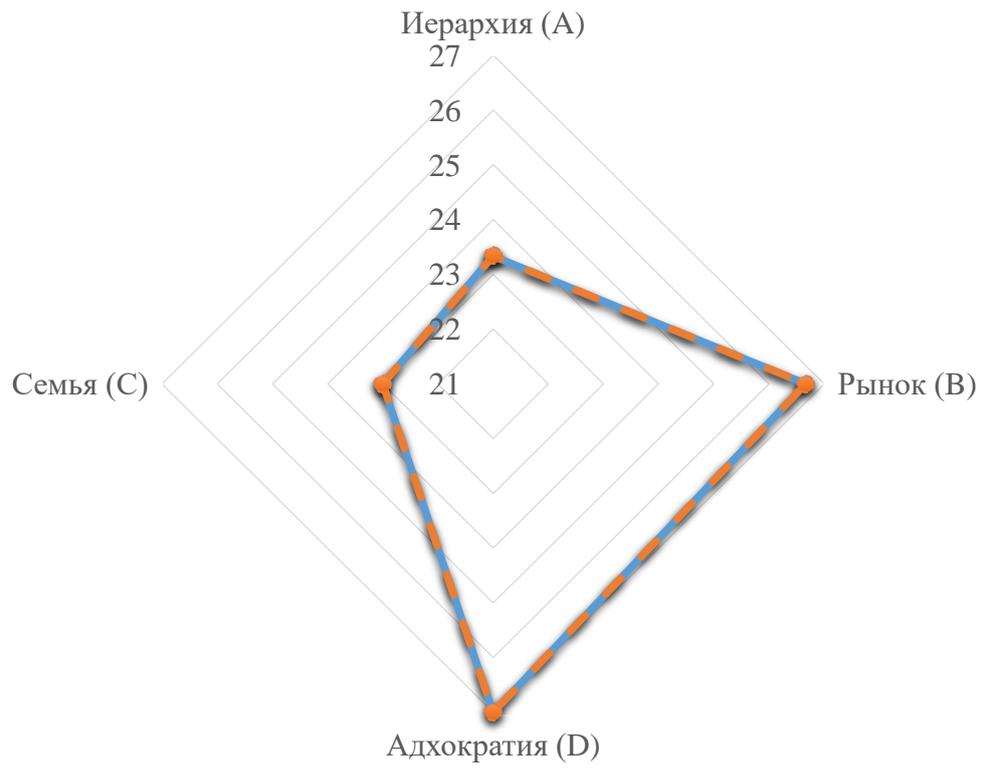


Рисунок Д.6

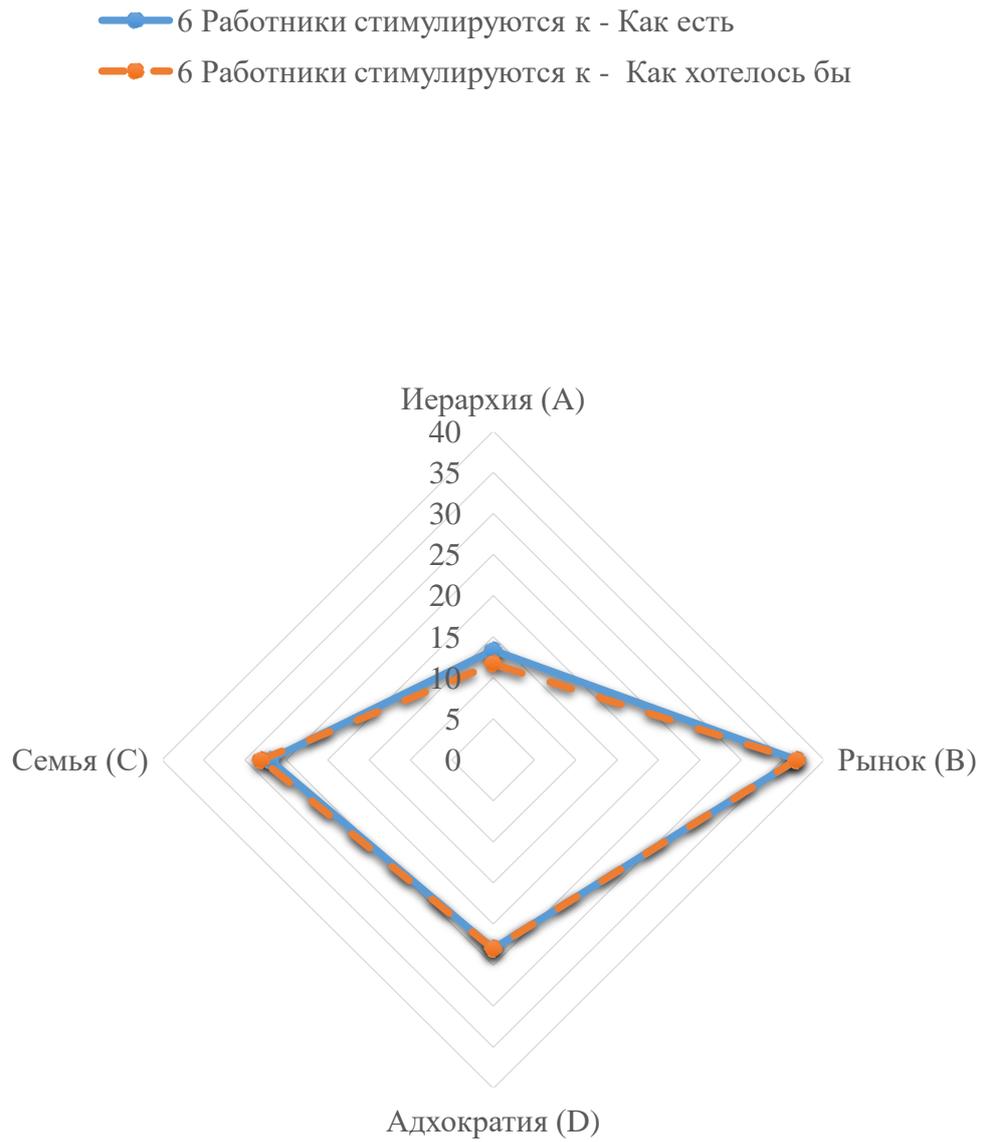


Рисунок Д.7

- 7 В неопределенной ситуации решения принимаются исходя из - Как есть
- 7 В неопределенной ситуации решения принимаются исходя из - Как хотелось бы

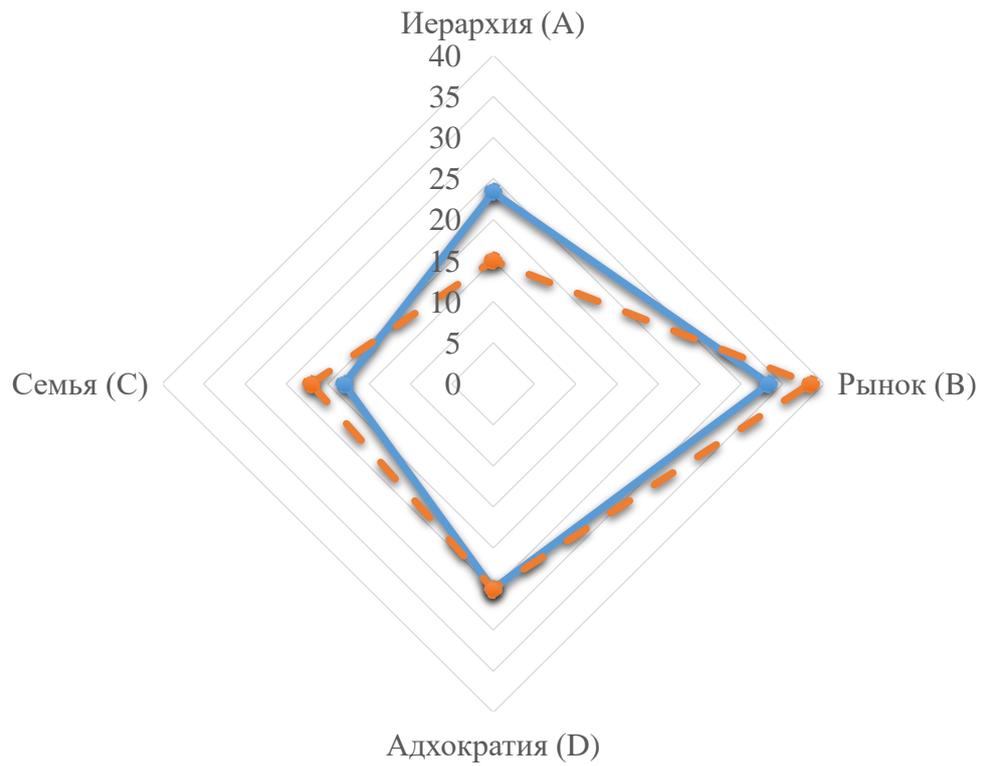


Рисунок Д.8

- 8 Для разрешения конфликтной ситуации требуется - Как есть
- 8 Для разрешения конфликтной ситуации требуется - Как хотелось бы

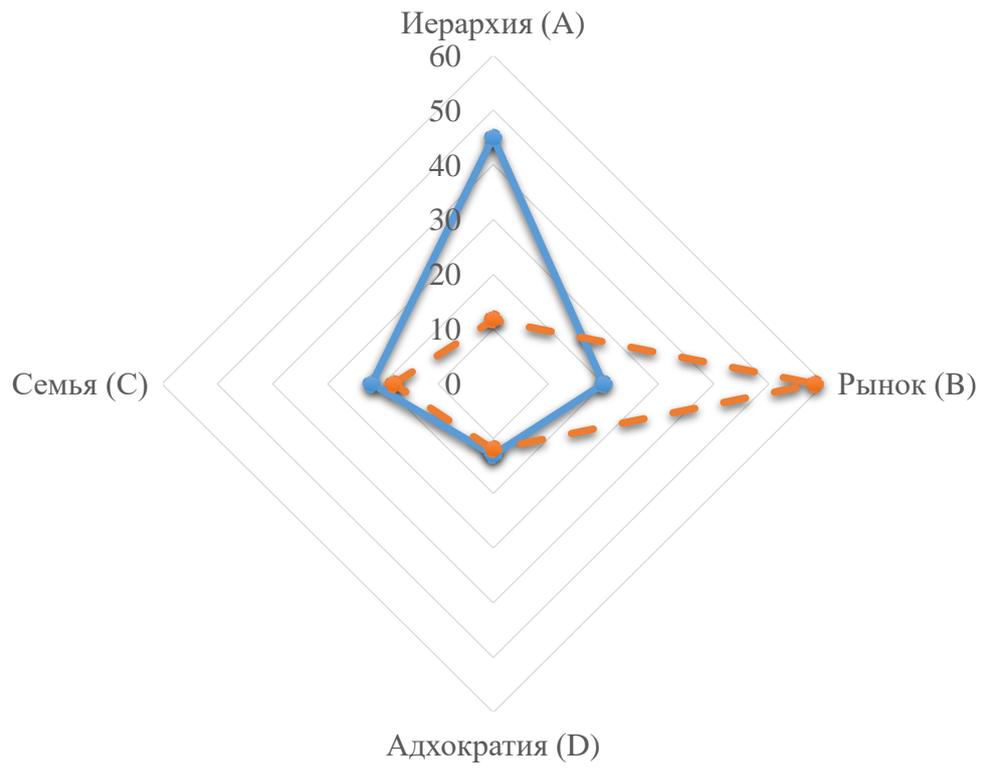


Рисунок Д.9

**Приложение Е
(обязательное)**

Организационный профиль заведующих кафедрами

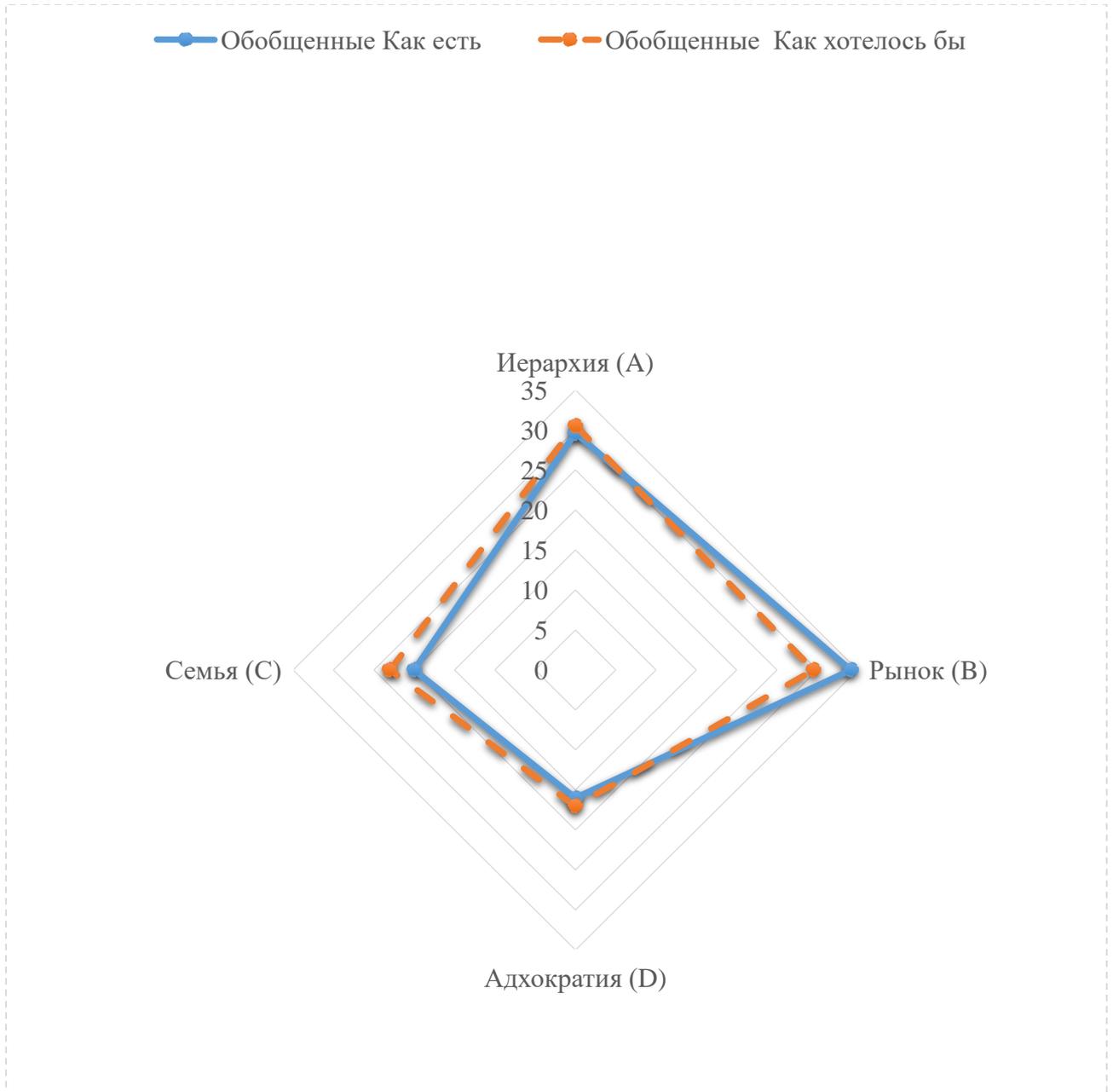


Рисунок Е.1

—●— 1 ЮТИ ТПУ - это - Как есть —●— 1 ЮТИ ТПУ - это - Как хотелось бы

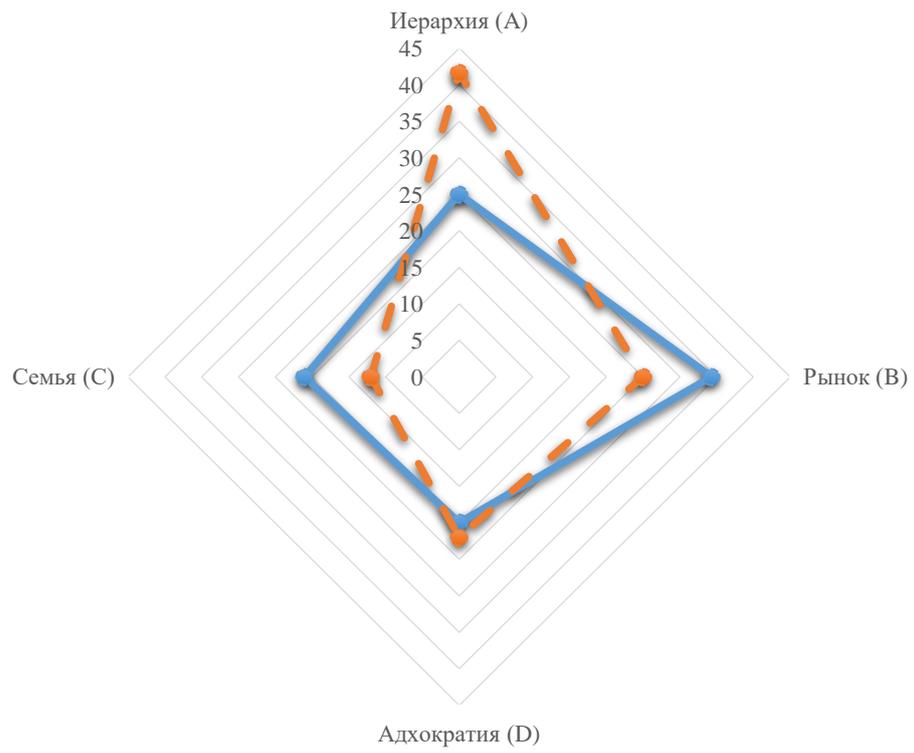


Рисунок Е.2

—●— 2 Директор института -
Как есть

—●— 2 Директор института -
Как хотелось бы

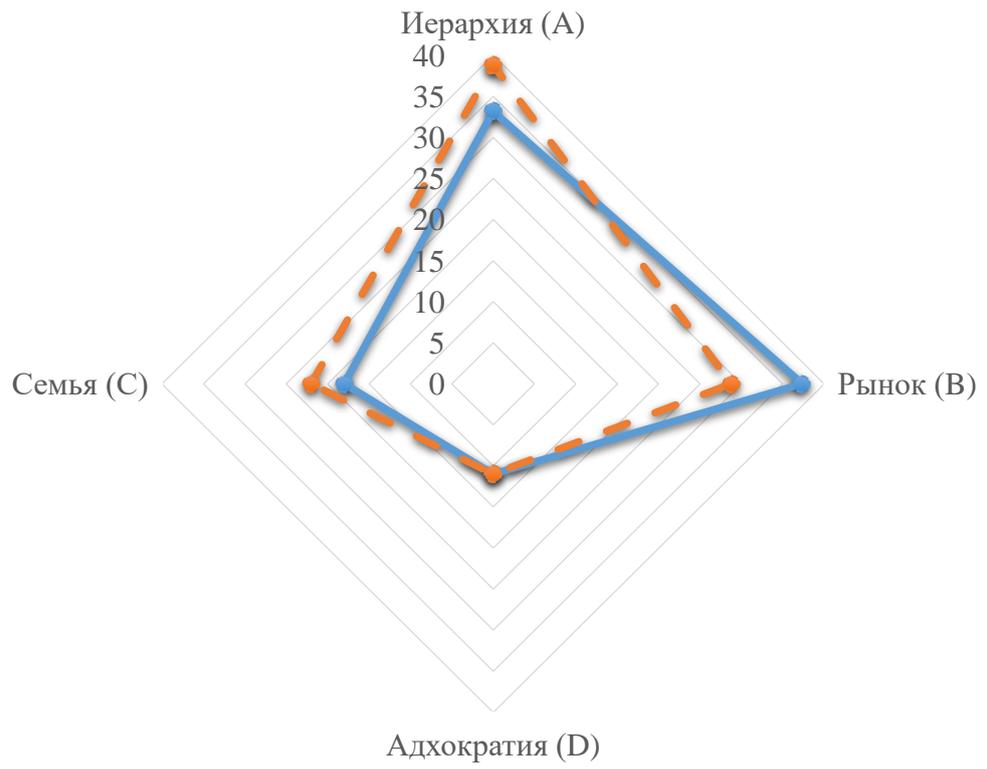


Рисунок Е.3

—●— 3 Цели института - Как есть —●— 3 Цели института - Как хотелось бы

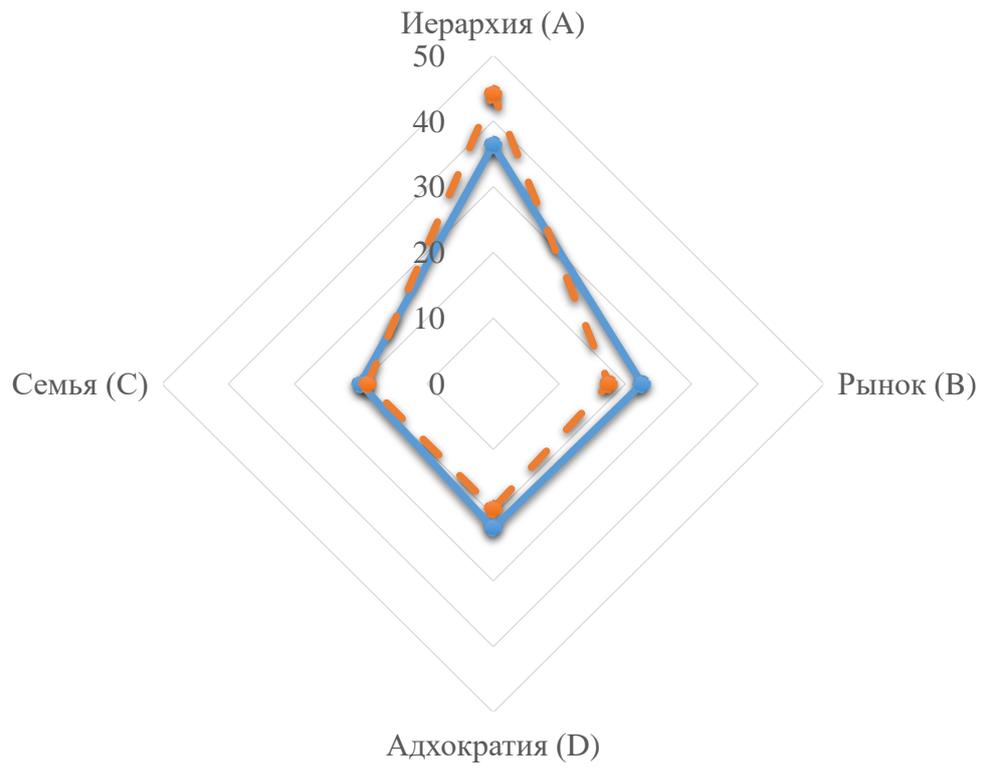


Рисунок Е.4

- 4 Целостность института поддерживается благодаря - Как есть
- 4 Целостность института поддерживается благодаря - Как хотелось бы

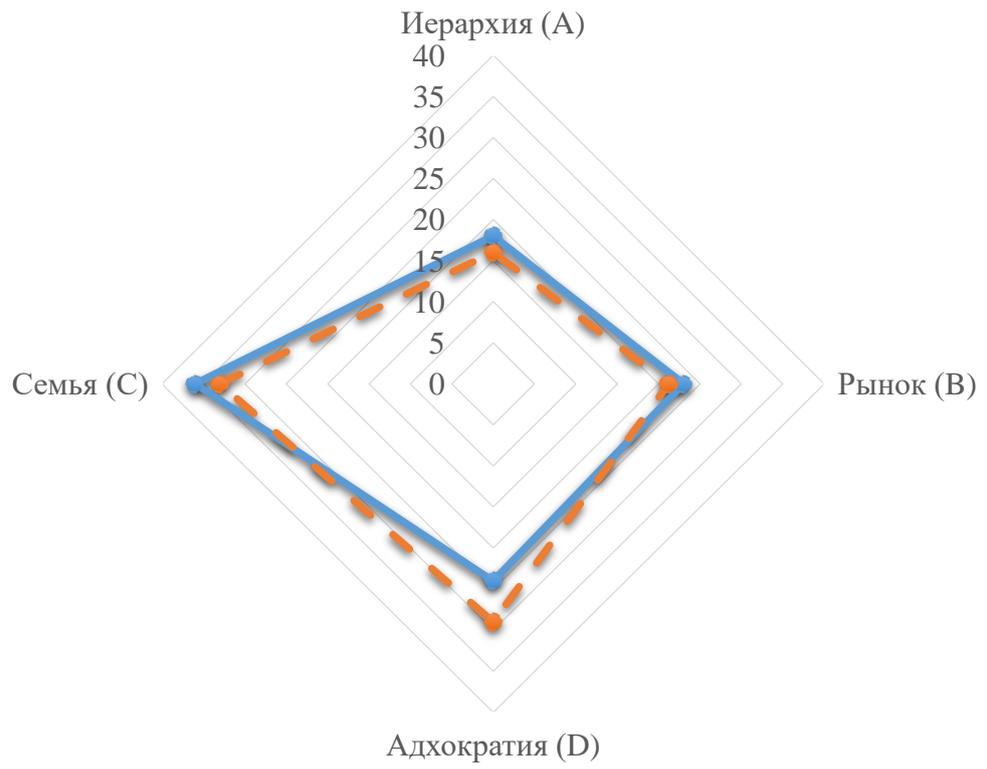


Рисунок Е.5

- Институт считают успешным, если - Как есть
- Институт считают успешным, если - Как хотелось бы

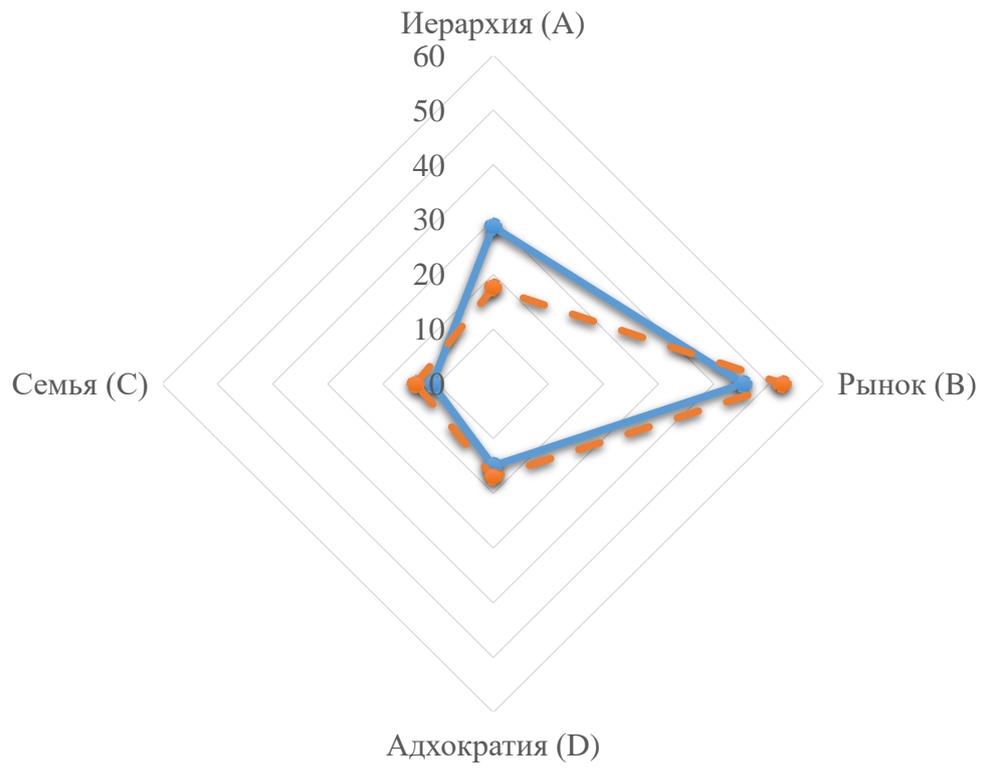


Рисунок Е.6

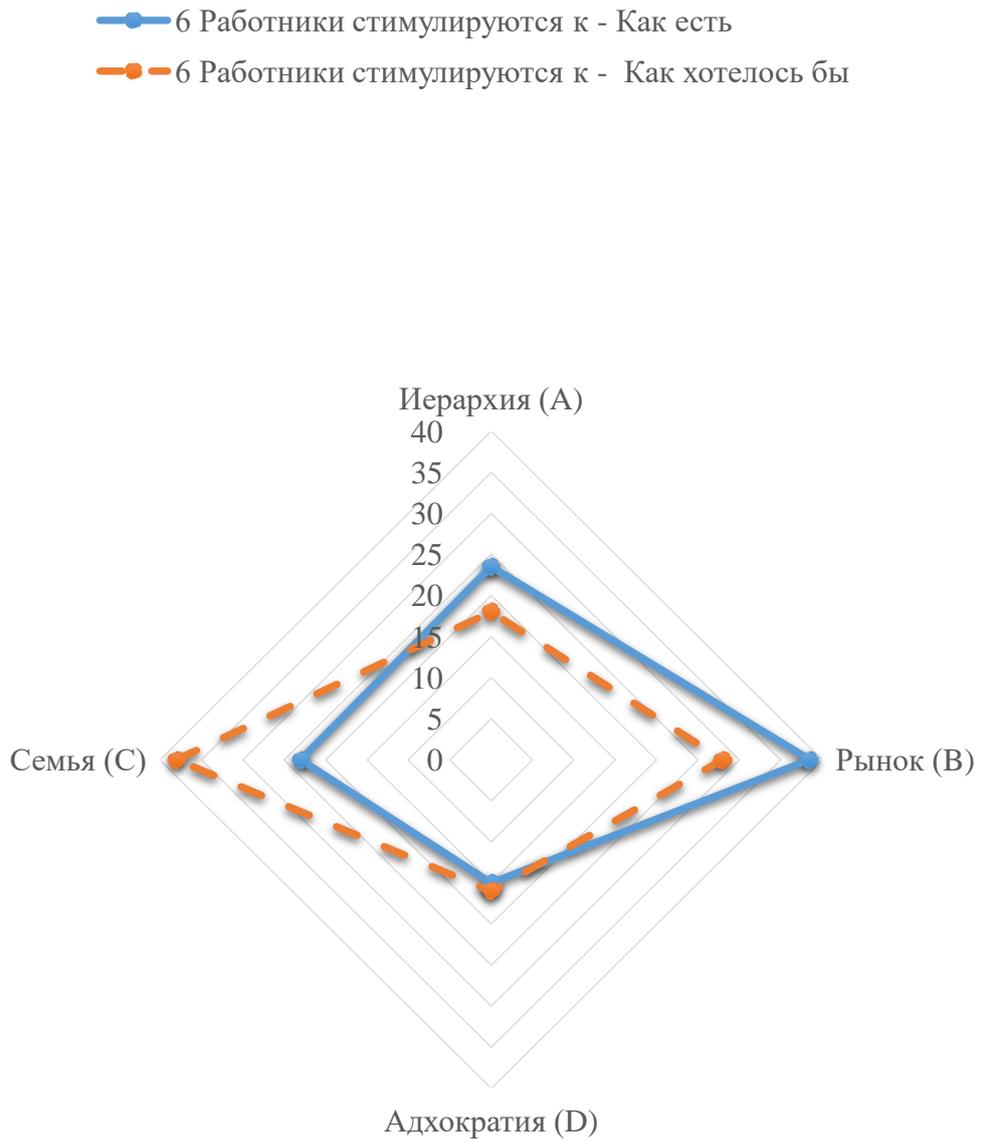


Рисунок Е.7

- 7 В неопределенной ситуации решения принимаются исходя из - Как есть
- 7 В неопределенной ситуации решения принимаются исходя из - Как хотелось бы

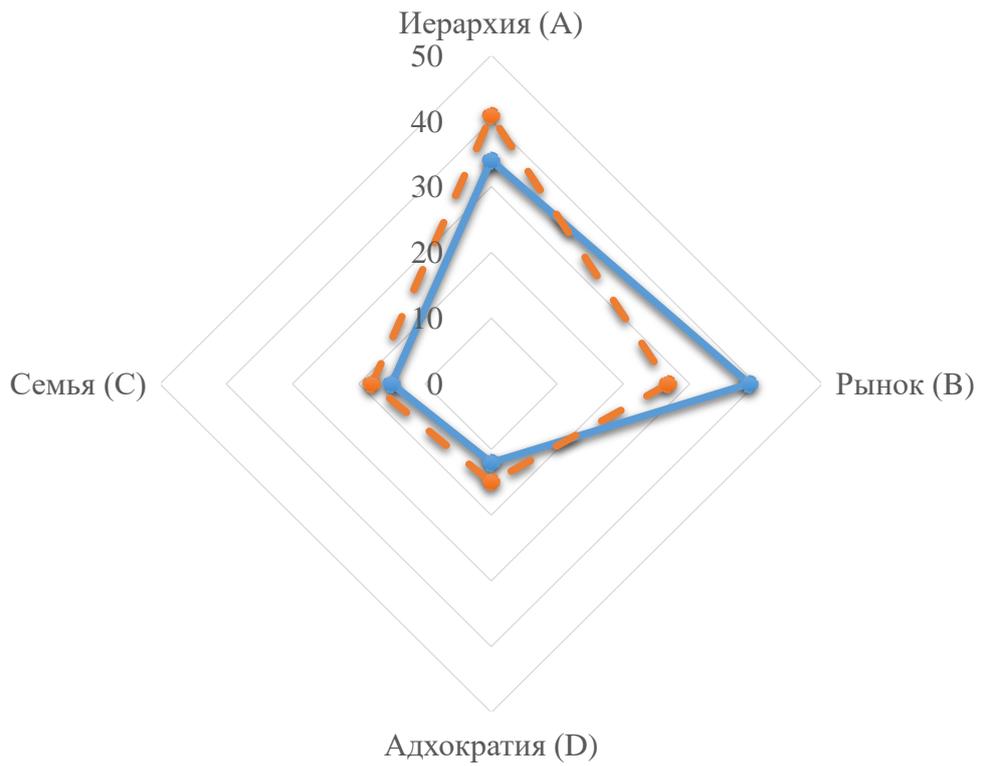


Рисунок Е.8

- 8 Для разрешения конфликтной ситуации требуется - Как есть
- -●- 8 Для разрешения конфликтной ситуации требуется - Как хотелось бы

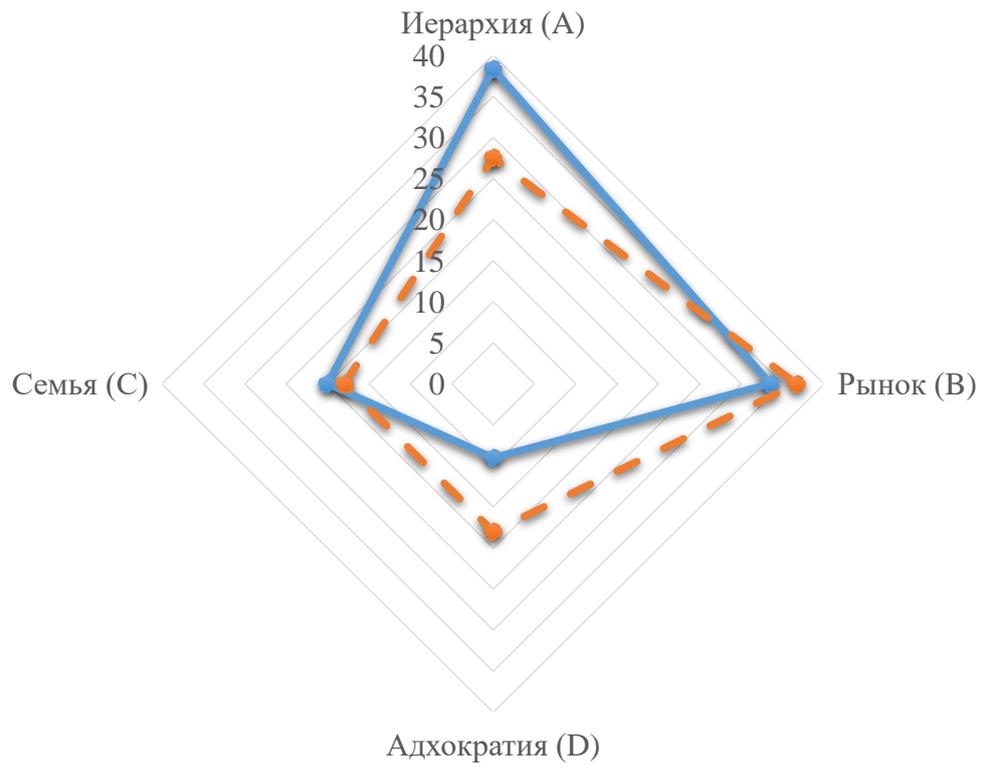


Рисунок Е.9

Приложение Ж (обязательное)

Организационный профиль преподавателей

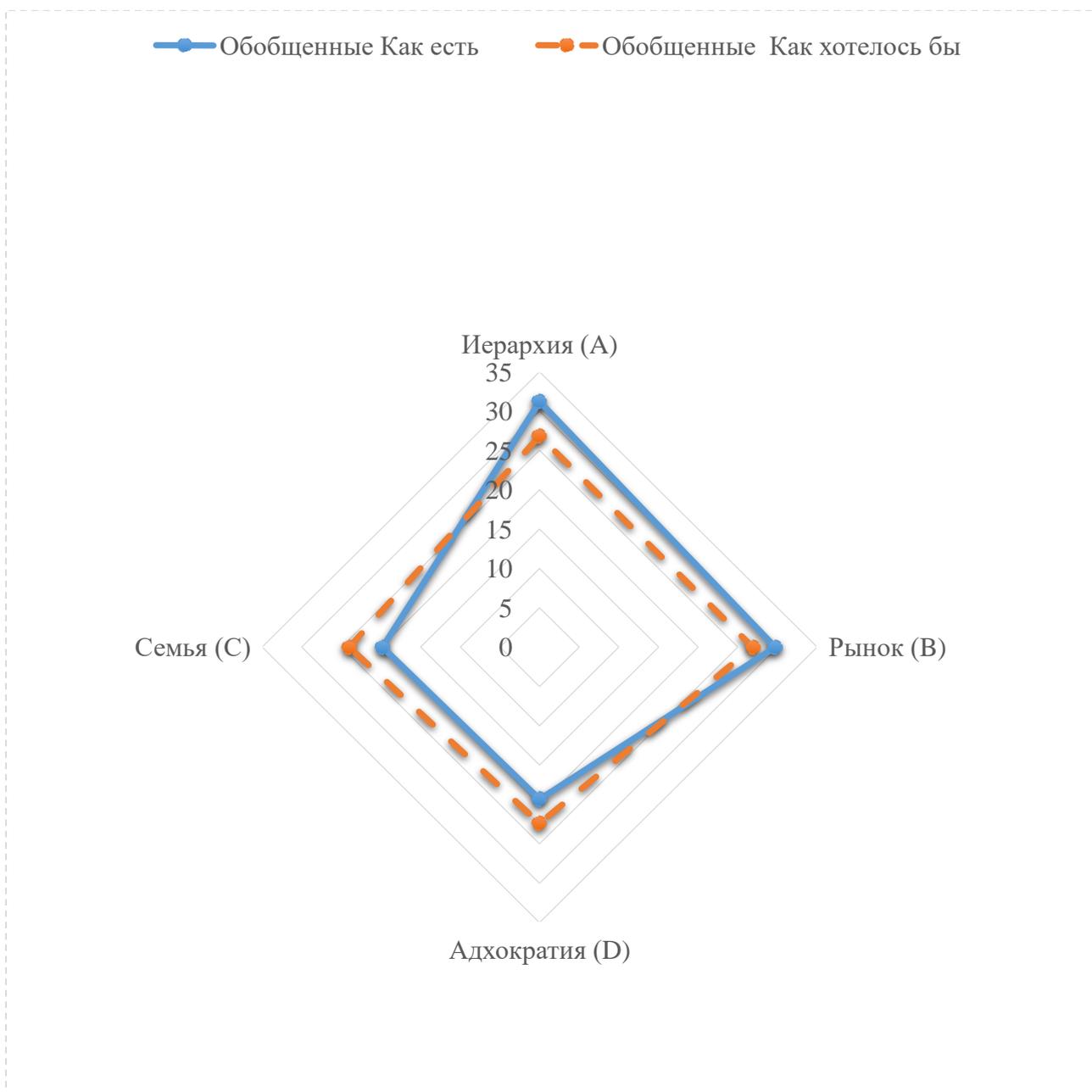


Рисунок Ж.1

—●— 1 ЮТИ ТПУ - это - Как есть -●- 1 ЮТИ ТПУ - это - Как хотелось бы

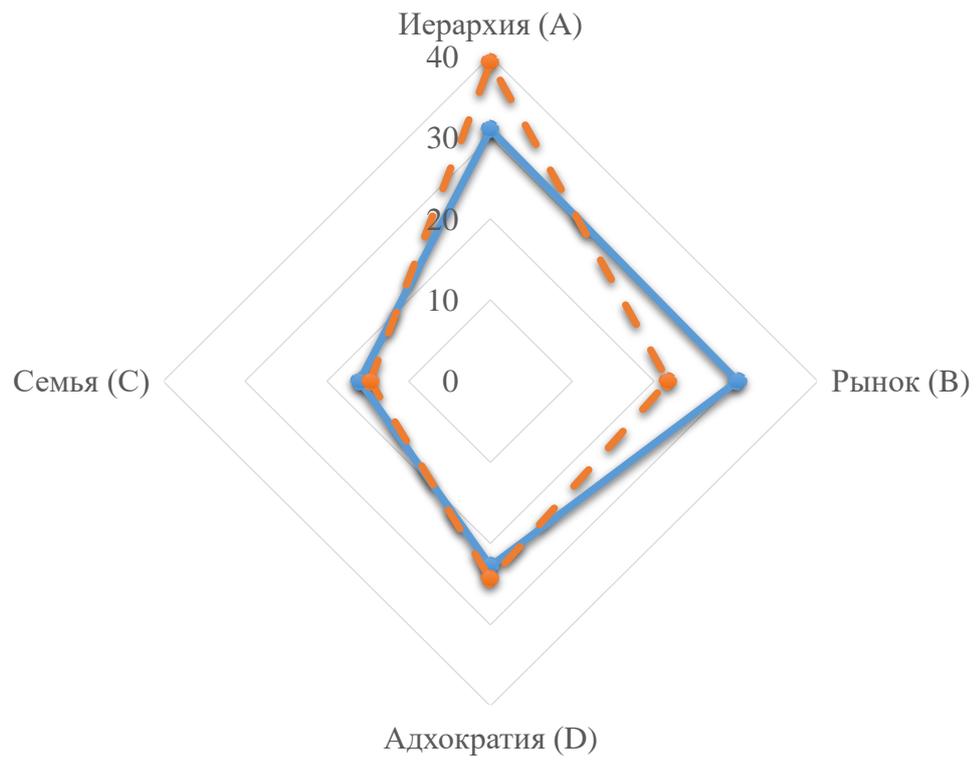


Рисунок Ж.2

—●— 2 Директор института - Как есть —●— 2 Директор института - Как хотелось бы

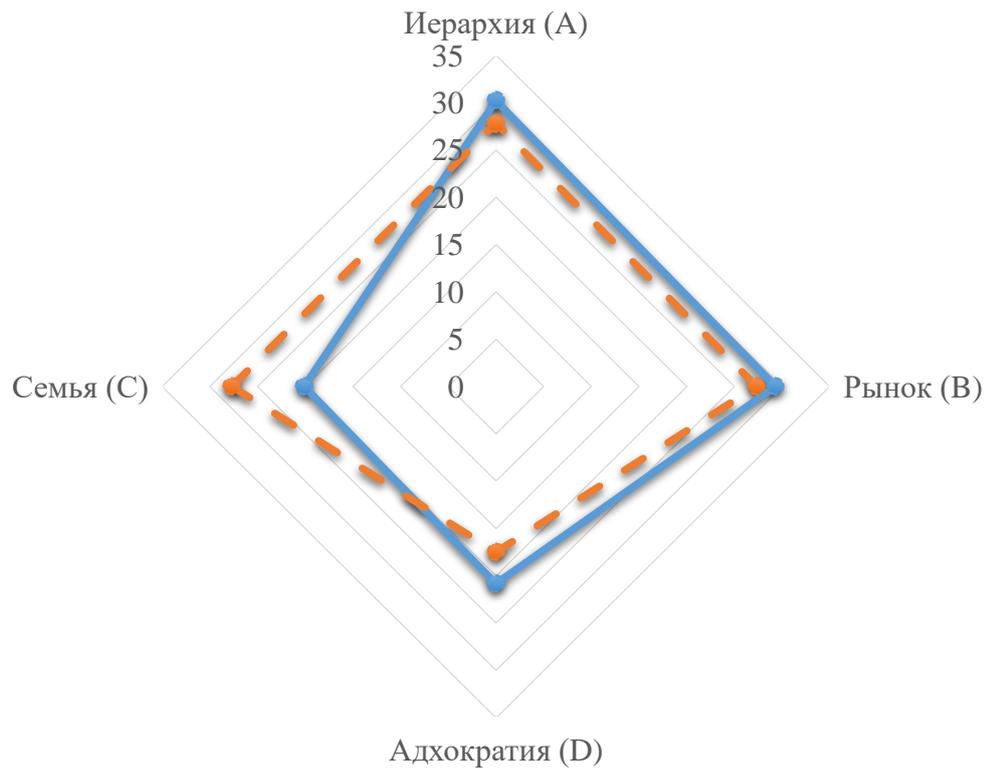


Рисунок Ж.3

—●— 3 Цели института - Как есть —●— 3 Цели института - Как хотелось бы

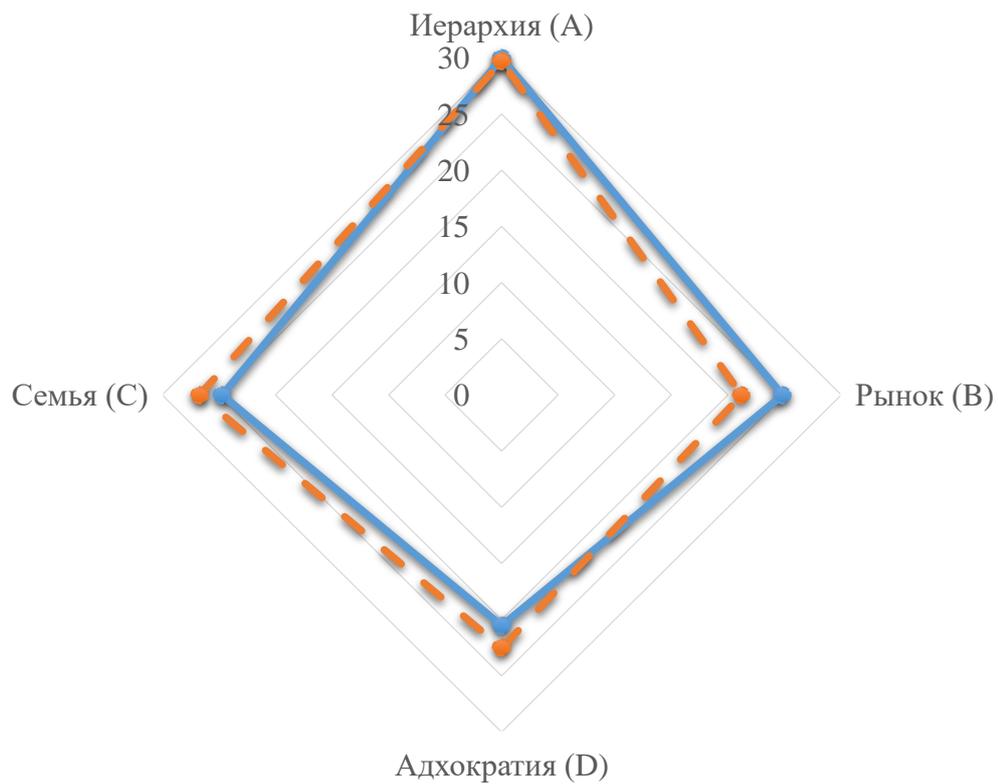


Рисунок Ж.4

- 4 Целостность института поддерживается благодаря - Как есть
- 4 Целостность института поддерживается благодаря - Как хотелось бы

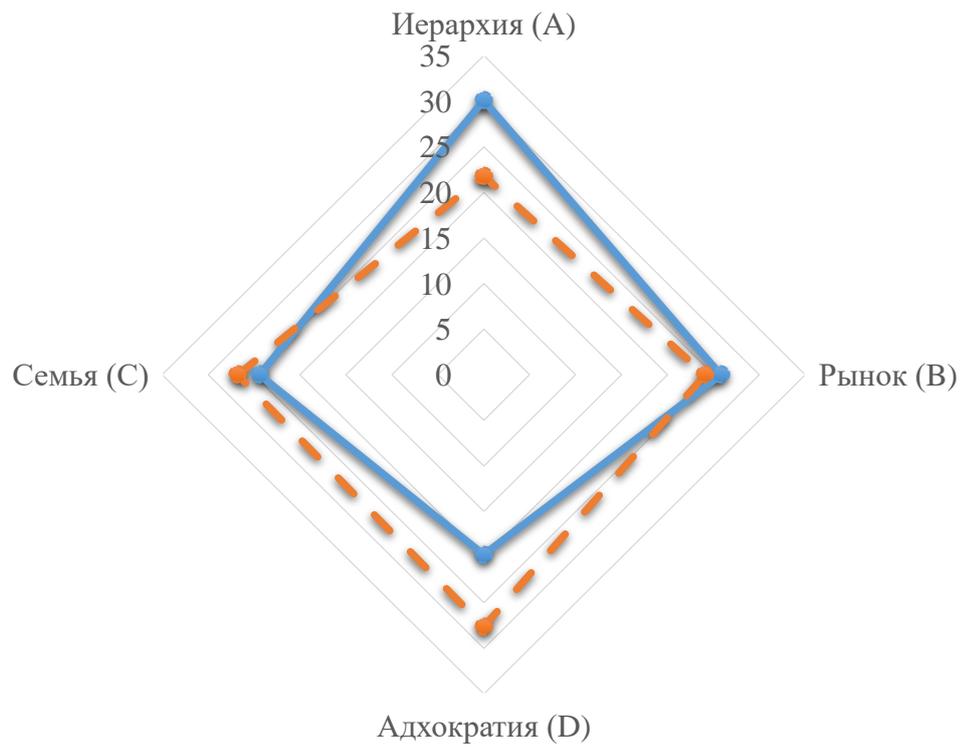


Рисунок Ж.5

- 5 Институт считают успешным, если - Как есть
- 5 Институт считают успешным, если - Как хотелось бы

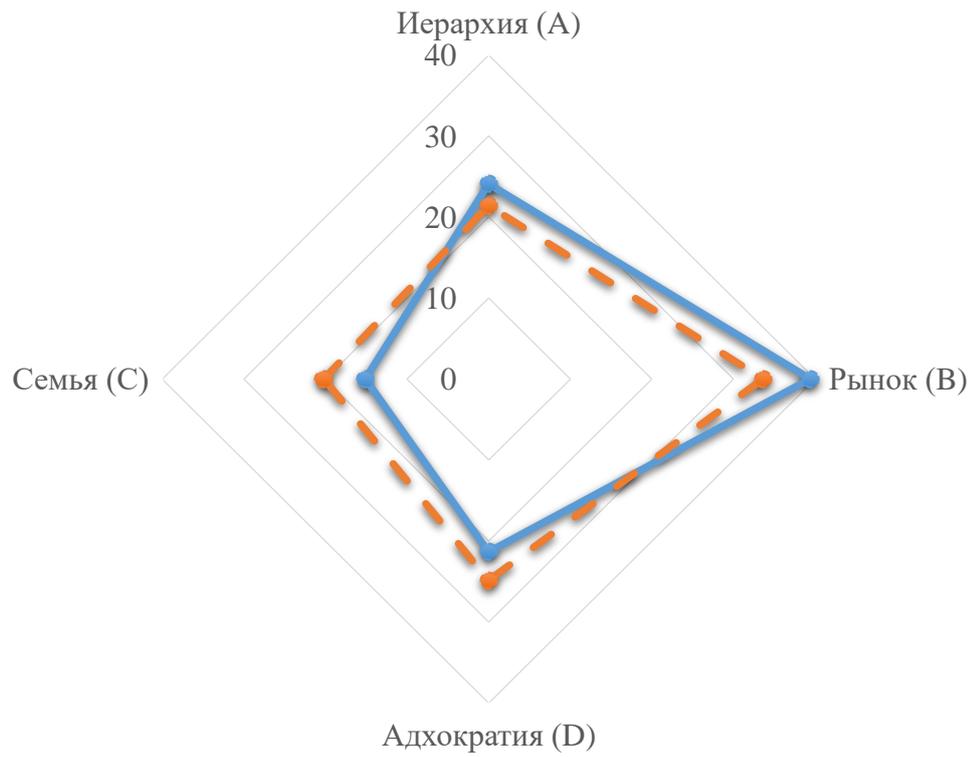


Рисунок Ж.6

- 6 Работники стимулируются к - Как есть
- 6 Работники стимулируются к - Как хотелось бы

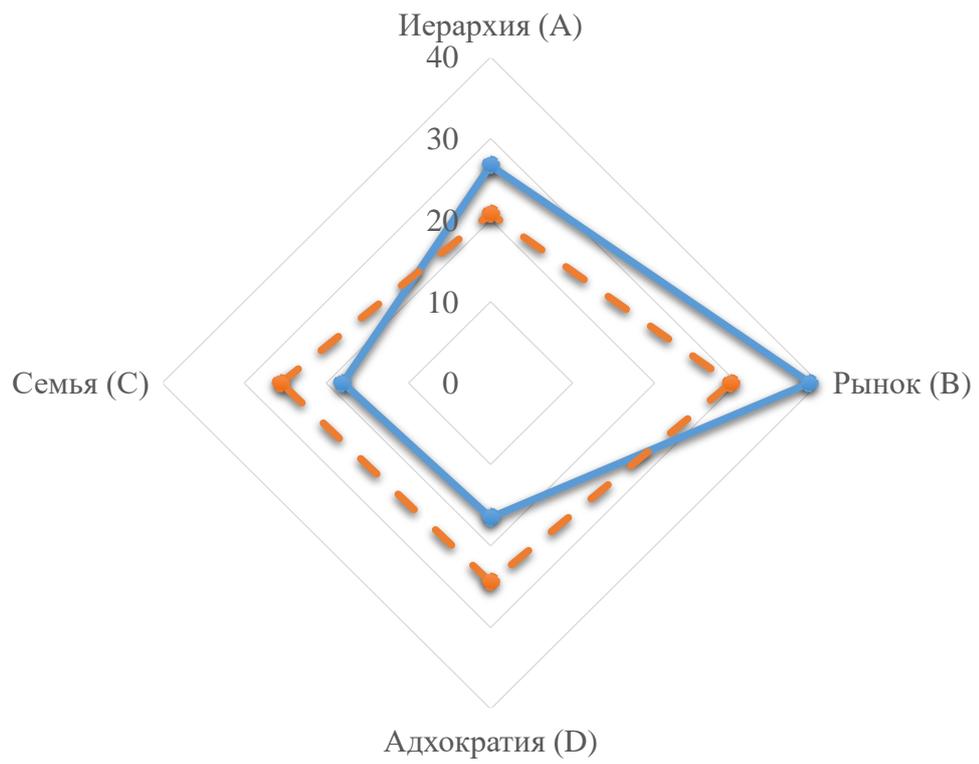


Рисунок Ж.7

- 7 В неопределенной ситуации решения принимаются исходя из - Как есть
- 7 В неопределенной ситуации решения принимаются исходя из - Как хотелось бы

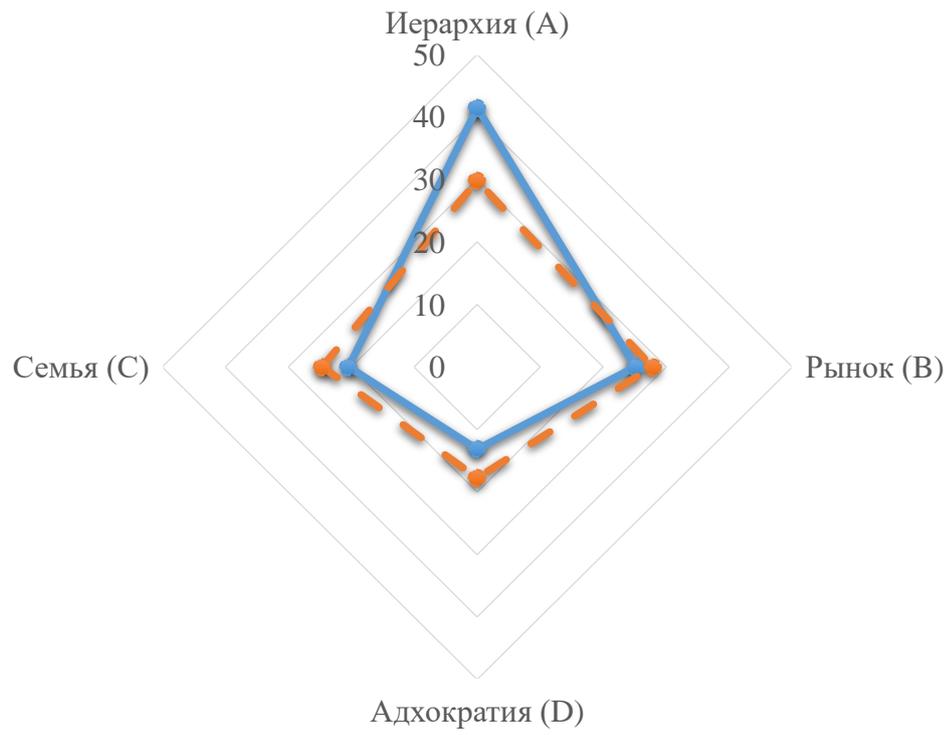


Рисунок Ж.8

- 8 Для разрешения конфликтной ситуации требуется - Как есть
- 8 Для разрешения конфликтной ситуации требуется - Как хотелось бы

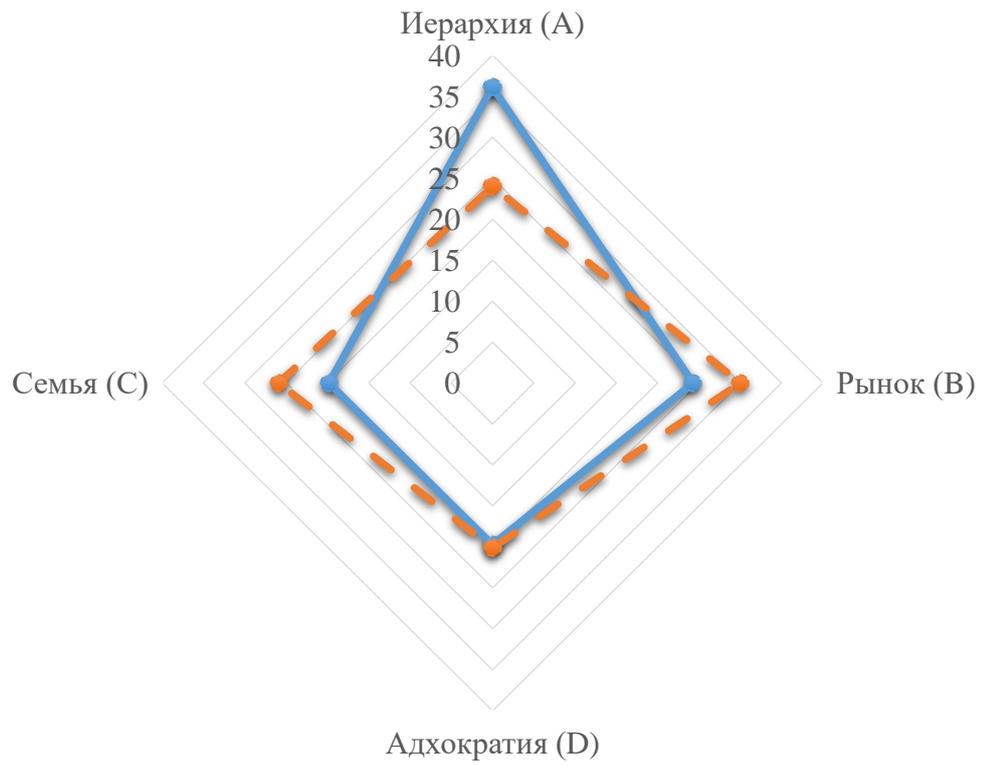


Рисунок Ж.9

Приложение И
(обязательное)
Организационный профиль студентов

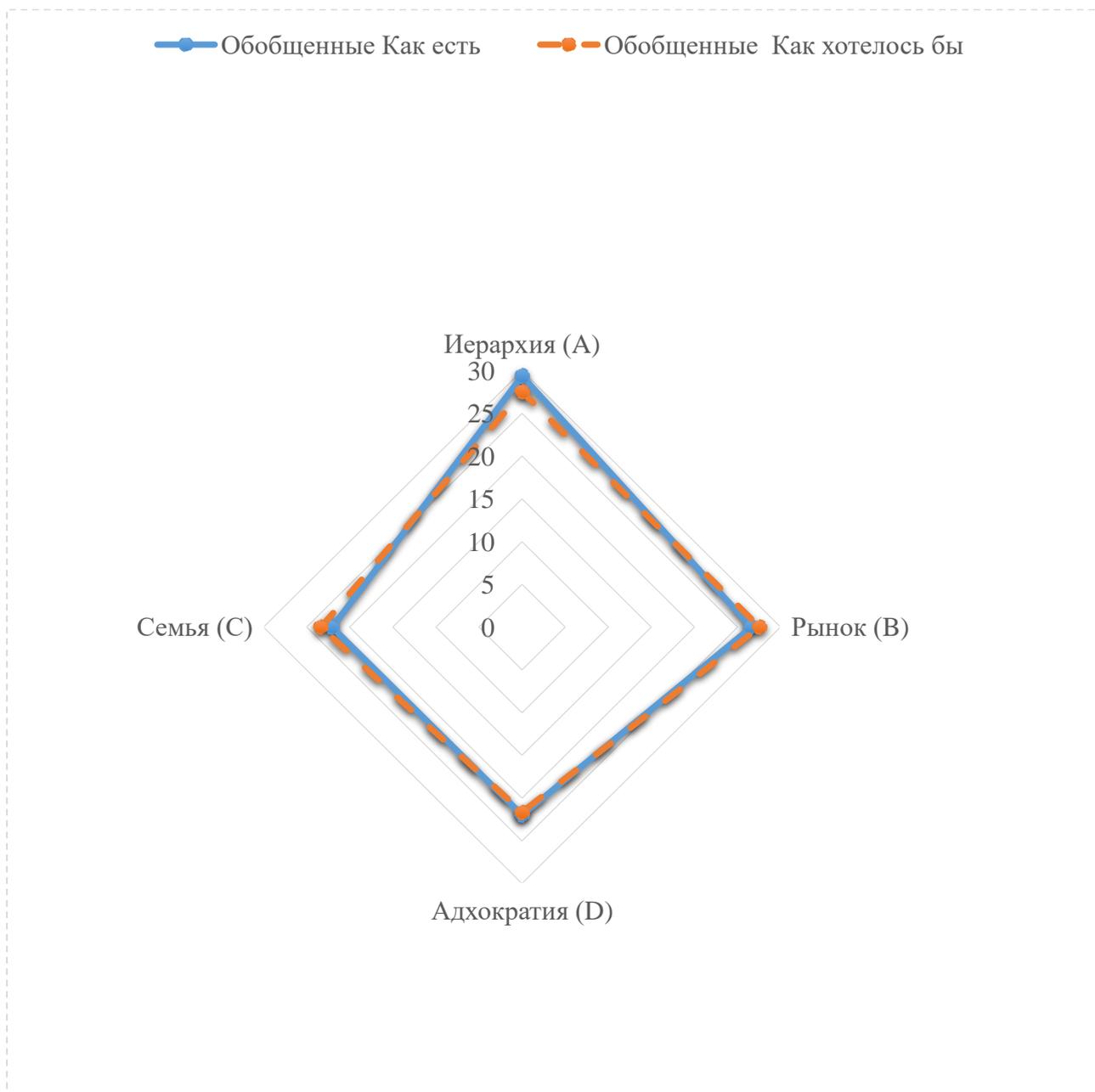


Рисунок И.1

- 1 Студент чувствует себя в институте как - Как есть
- 1 Студент чувствует себя в институте как - Как хотелось бы

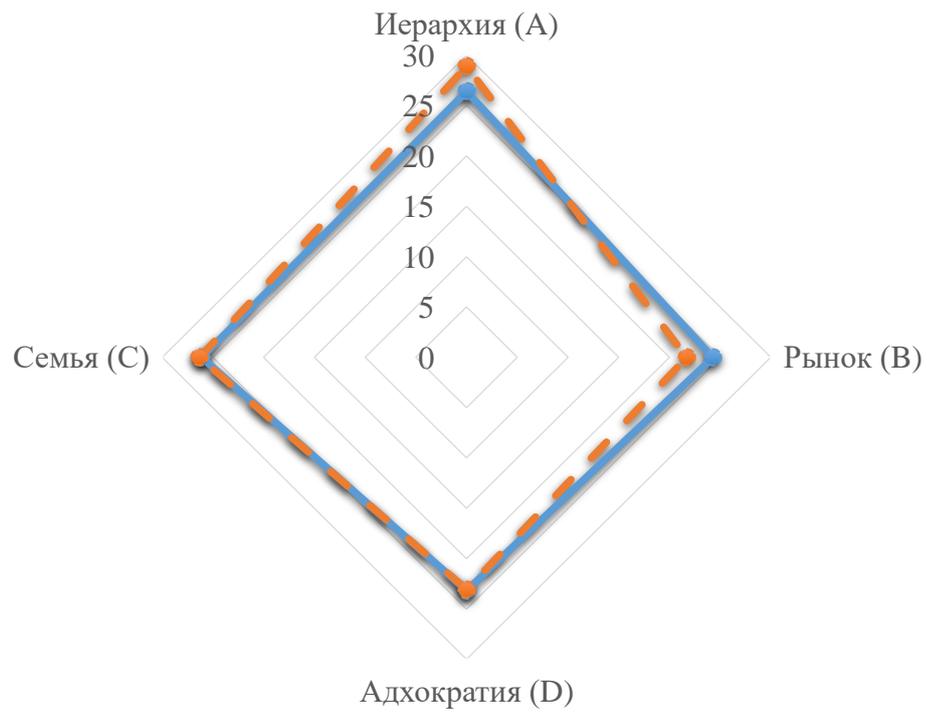


Рисунок И.2

—●— 2 Директор института - Как есть —●— 2 Директор института - Как хотелось бы

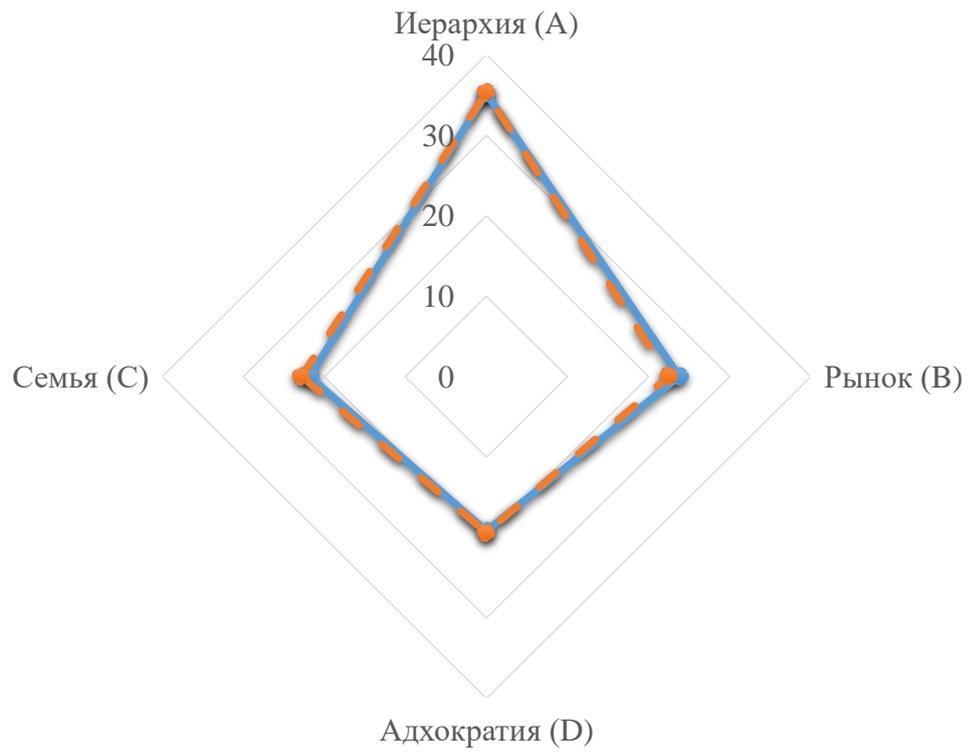


Рисунок И.3

—●— 3 Цели института - Как есть —●— 3 Цели института - Как хотелось бы

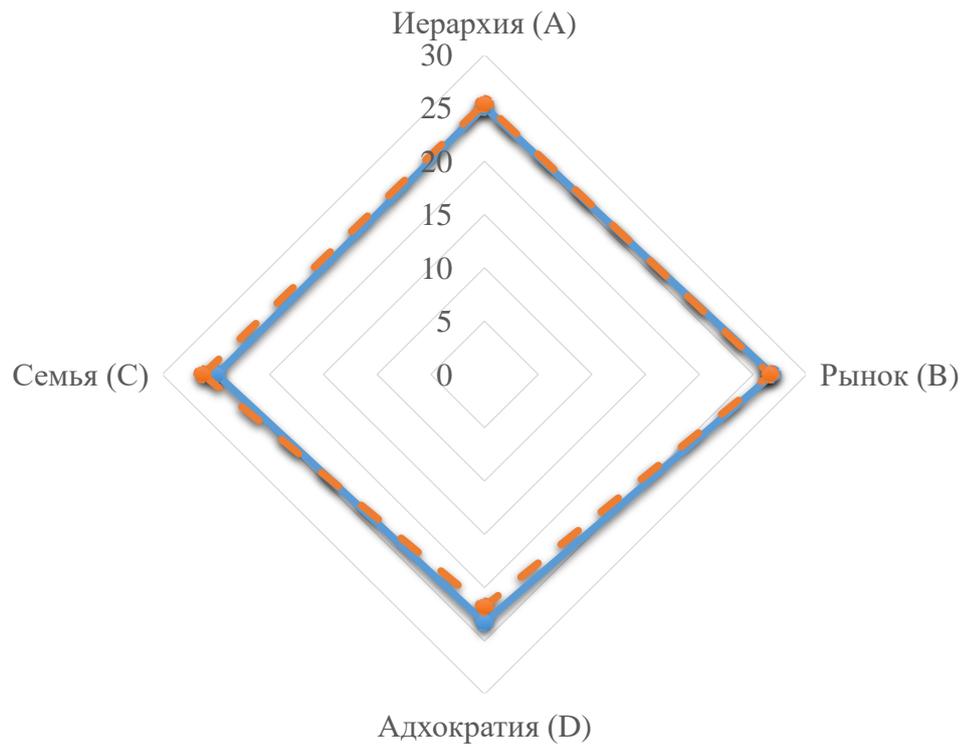


Рисунок И.4

- 4 Студенты не покидают институт до окончания срока обучения вследствие - Как есть
- - 4 Студенты не покидают институт до окончания срока обучения вследствие - Как хотелось бы

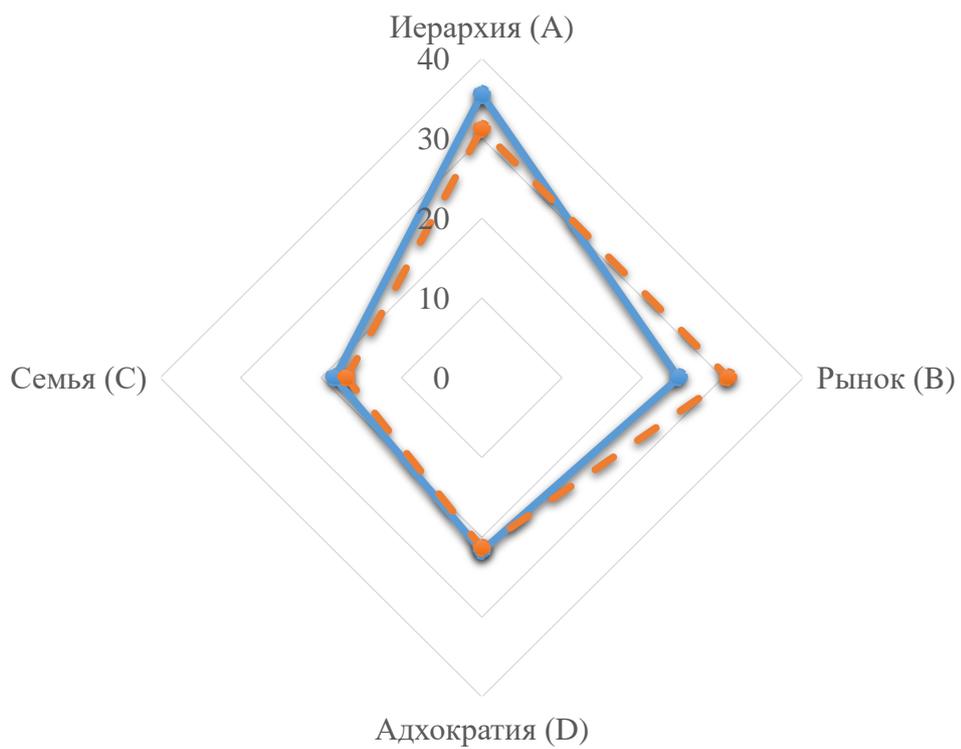


Рисунок И.5

- 5 Критерии успеха института, по мнению студентов, это - Как есть
- 5 Критерии успеха института, по мнению студентов, это - Как хотелось бы

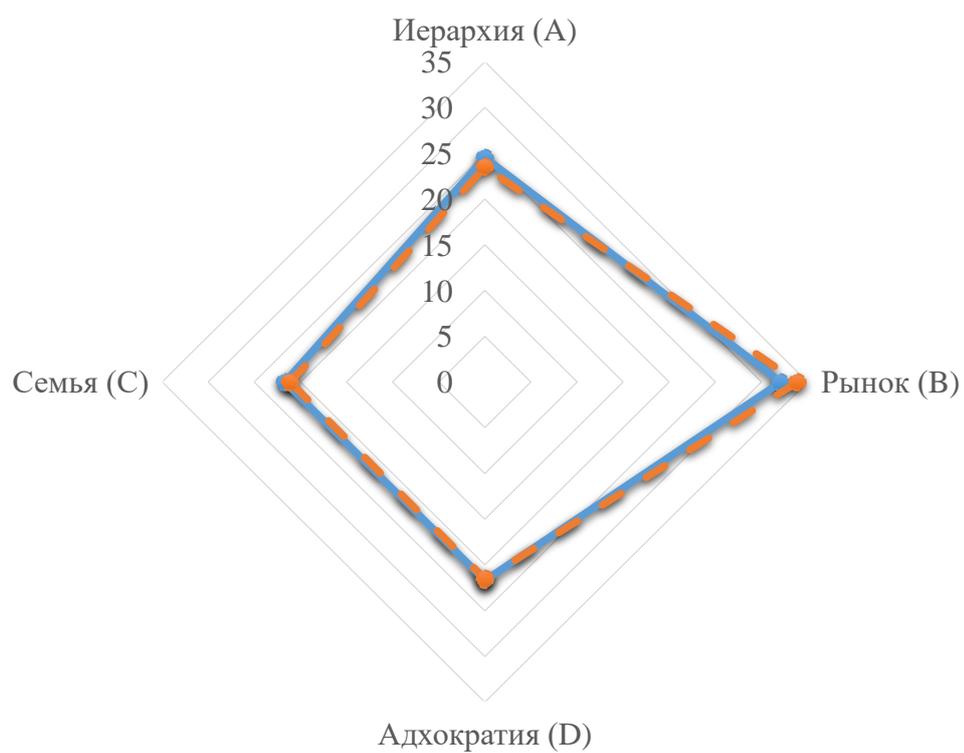


Рисунок И.6

- 6 Студенты в институте стимулируются к - Как есть
- 6 Студенты в институте стимулируются к - Как хотелось бы

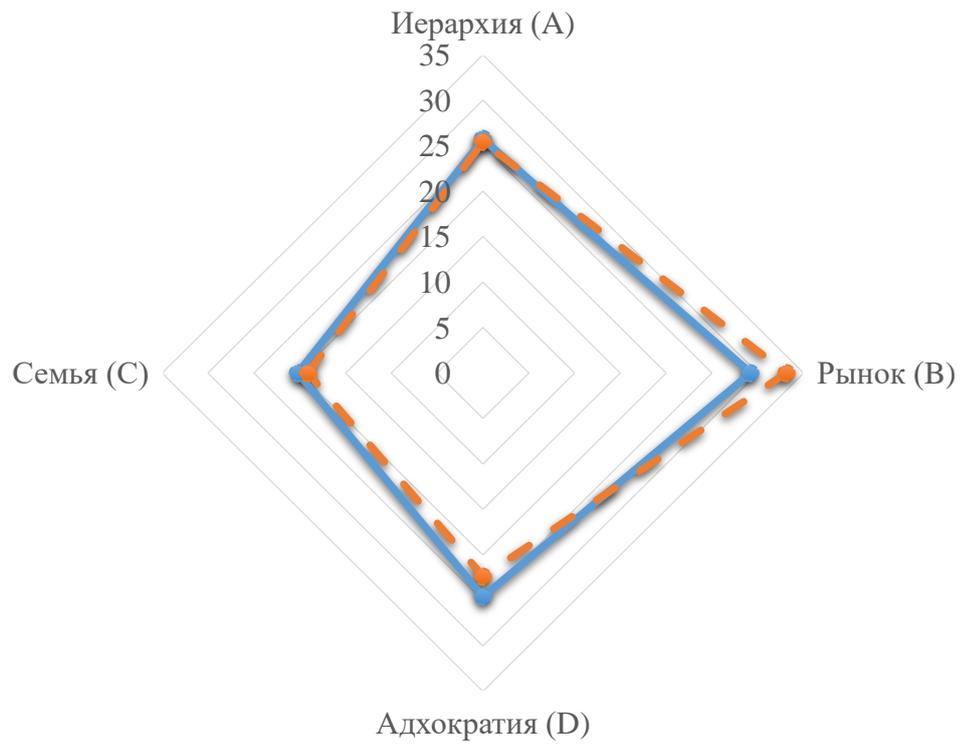


Рисунок И.7

- 7 Решения в институте принимаются исходя из - Как есть
- 7 Решения в институте принимаются исходя из - Как хотелось бы

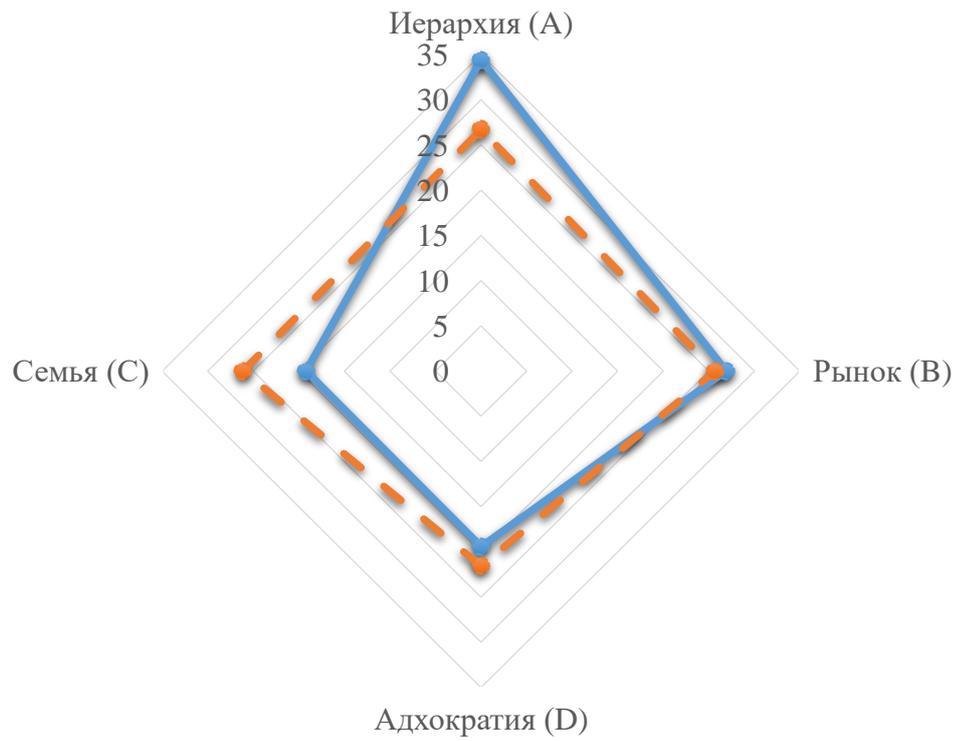


Рисунок И.8

- 8 Для разрешения конфликтной ситуации требуется - Как есть
- 8 Для разрешения конфликтной ситуации требуется - Как хотелось бы

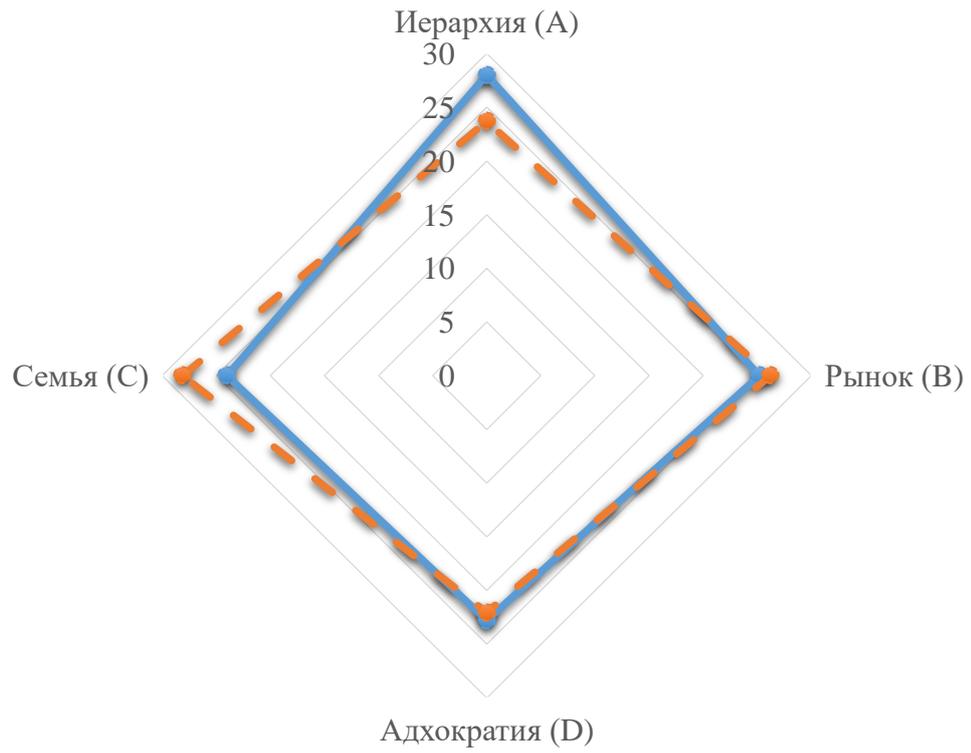


Рисунок И.9