

## Инновационная корпоративная культура и конкурентная среда университета

В.А. Пушных



Пушных В.А.  
директор  
Международного  
центра программ  
МВА ТПУ

Слова "корпоративная культура" в последнее время все чаще появляются на страницах периодической печати, специальной литературы, а также звучат в выступлениях менеджеров и политиков. Однако большинство менеджеров и работников во всех сферах деятельности, включая университетское образование, и даже именно в университетах, в глубине души считают эти разговоры данью очередной моде, каких много уже появлялось и исчезало в менеджменте.

До начала 90-х годов прошлого века высшее образование в России было преимущественно ценностно-ориентированной сферой деятельности. После так называемой "перестройки" в этой сфере все большую роль играет целе-ориентированный подход, характерный для коммерческих организаций. Поэтому для анализа и планирования деятельности университетов становятся уместными понятия и методы, применяемые в рыночной среде, которая, как известно, быстрее реагирует на новации в сфере менеджмента.

Посмотрим какова роль корпоративной культуры на современных успешных предприятиях. Одним из наборов предпосылок, определяющих успешность той или иной компании на рынке, является следующий:

- исключительная сфера деятельности,
- невозможность подмены продукции,
- большая доля рынка,
- слабость покупателей,
- слабость поставщиков,
- соперничество среди конкурентов.

Американский ученый J. Pfeffer в 1995 году проанализировал выполнение этих условий для лучших американских компаний, список которых ежегодно публикуется журналом "Fortune". Оказалось, что наиболее преуспевающие компании, а именно:

- South-West Airlines - рост прибыли за последние 20 лет - 21775%,

- Wal-Mart - рост прибыли за последние 20 лет - 19807%,

- Tyson Foods - рост прибыли за последние 20 лет - 18118%,

- Circuit City - рост прибыли за последние 20 лет - 16410%,

- Plenum Publishing - рост прибыли за последние 20 лет - 15689%

не имели ни одной из этих предпосылок. Дальнейший анализ показал, что именно эти компании уделяли самое большое внимание формированию и развитию своей корпоративной культуры.

Говоря о корпоративной культуре, важно определить предмет обсуждения, поскольку выбор того или иного определения оказывает влияние на выбор методов исследования корпоративной культуры и методов реализации программ ее изменения. Определений корпоративной культуры существует очень много. Большинство из них может быть сведено к трем определениям:

Первое - это то, что организация имеет - поведения, символы, ритуалы, мифы, ценности, понимаемые и разделяемые членами организации;

## ENTREPRENEURIAL CORPORATE CULTURE AND COMPETITIVE ENVIRONMENT OF THE UNIVERSITY

V. A. Pushnykh The Director of International Center  
for MBA Programs, TPU

Recently corporate culture has been in the forefront of periodical press, special literature and has been delivered in managers and politicians' statements. However, at heart the majority of managers and employees in all fields and even at universities consider all these talks a fashionable trick, an apple of Sodom.

Up to the beginning of 1990, the higher education in Russia was a predominantly motivated scope of activity. After the so-called "perestroika" in this field, the crucial role is now played by the deliberate approach, typical for enterprises. Thus, concepts and methods used in the market environment responsive to entrepreneurial

innovations are becoming indispensable for the analysis and planning of universities' activity.

The crucial role of the corporate culture in contemporary life can hardly be overemphasized. The reasons, determining a winning formula for any company in the market, are the following:

- an extraordinary field of activity;
- the impossibility of commodity substitution;
- a relevant market interest;
- buyers' fragility;
- suppliers' fragility;
- competitiveness of rivals.

In 1995, J. Pfeffer, a well-known American scholar, made an attempt to analyze the accomplishment of these conditions for the best American companies, the list of which is annually published in the Fortune. It turned out that the most flourishing companies, videlicet:

- South-West Airlines - the profit growth for last 20 years - 21775 %,

- Wal-Mart - the profit growth for last 20 years - 19807 %,

- Tyson Foods - the profit growth for last

20 years - 18118 %,

- Circuit City - the profit growth for last 20 years - 16410 %,

- Plenum Publishing - the profit growth for last 20 years - 15689 %

did not have these premises. A subsequent analysis proved that these companies placed a great emphasis on the development of their corporate culture.

Speaking about corporate culture it is urgent to determine clearly the subject for a discussion, because the choice of the definition influences the choice of the corporate culture itself and the investigation methods for program implementation, as well as methods for program implementation change. There are a great number of definitions of the corporate culture. The majority of them can serve as a "three-track formula":

- The first definition involves behavior, symbols, rituals, myths, values shared by organization members.

- The second one is the organization aim (what the organization function is and how it is actualized).

Второе - это то, чем организация является (какова миссия организации и как она реализуется организацией внутри и вне самой себя);

Третье - это коллективное программирование мозга сотрудников, отличающее членов одной организации от другой.

Первое определение является в настоящее время наиболее легко понимаемым и часто употребляемым в практической деятельности современных российских компаний. Руководители многих таких компаний увлечены изобретением флагов, девизов, униформы для работников своих компаний, сочинением кодексов корпоративного поведения, организацией совместных вечеринок и туристических поездок и т.п. Все эти, несомненно, весьма важные вещи являются, тем не менее, не столько сутью, сколько атрибутами организации.

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

Второе определение является более конструктивным, особенно, для больших, долго су-

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

Механизмами, позволяющими избежать вышеназванных крайностей в процессе согласования новых целей и существующей корпоративной культуры, являются:

- механизм участия - максимально широкое привлечение сотрудников организации к решению важных вопросов;
- механизм символического управления - наглядная демонстрация того, что является жизненно важным для организации;
- механизм взаимопонимания - максимальная открытость вертикальных информационных потоков;
- система поощрений - поощрение восприятия, развития и воспроизводства ценностей организации.

Таким образом, любые значительные изменения в организации должны сопровождаться целенаправленной работой по изменению ее корпоративной культуры. Всемирно известная консалтинговая фирма Ernst&Young, обследовав 584 компании из автомобильной компьютерной и банковской отраслей и здравоохранения в США, Японии, Германии и Канаде, установила, что большинство из них не смогли в полной мере внедрить у себя идеи всеобщего менеджмента качества именно потому, что это внедрение не сопровождалось программами по измене-

нию корпоративной культуры предприятий.

Однако, прежде чем, создавать и реализовывать программу изменения корпоративной культуры, организация должна осознать и описать свою культуру. Учитывая, что корпоративная культура является чрезвычайно

- The third one implies mutual programming of the employees' thought, distinguishing one company member from another.

Currently, the first type of the corporate culture is easily implemented and frequently used in modern Russian companies. The managers of such companies have an insurmountable lure to invent flags, mottos and uniform for their

especially for large, long - term organizations that find themselves at a reforming stage in connection with the drastic change of outer conditions. In this case corporate culture characteristics are not predominant; the conformity of this culture with newly created organization aims and purposes is pressing. As a rule, reforms caused by the change of outer conditions are not entailed by new, objective aims that correspond with the existing corporate culture. If these aims are achieved abruptly, predominantly by imperious methods, within the framework of the existing corporate culture, then there is likely to be a very intense resistance to innovations that impetuously retards the arduous quest for aims and can result in the organization flaw. On the other hand, attempts to simply introduce new aims in the existing corporate culture might result in their rapid oblivion and returning to a conventional woke of existence and in the changed outer conditions is equaled to the sluggish fading.

However, there are certain mechanisms permitting to avoid the above-mentioned extremes during new aims and the existing corporate culture concord:

participation - the highest possible engaging of the employees in the solution of crucial problems;

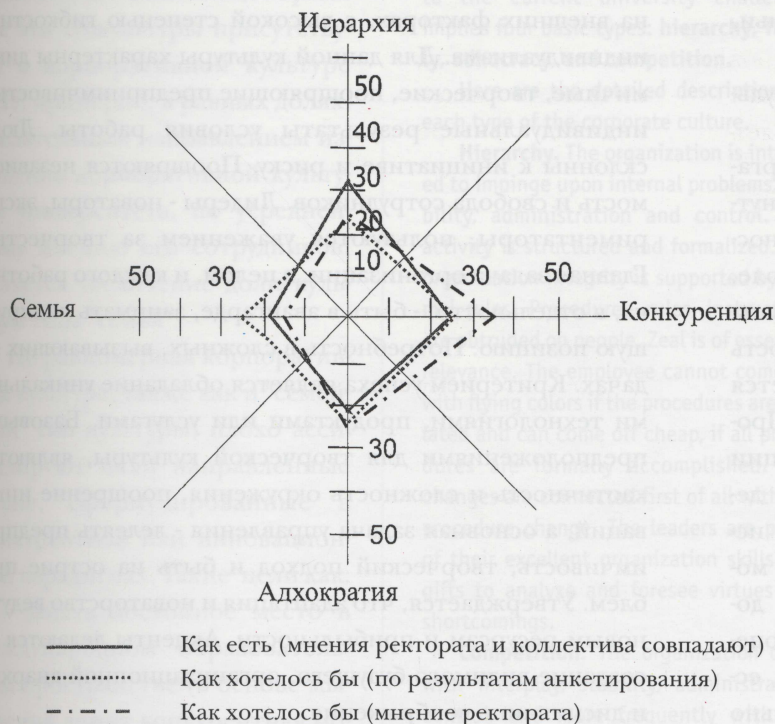
character control - visual demonstrating of what is vital for the organization;

mutual understanding - the highest possible openness of vertical information highways;

encouragement system - stimulation of perception, designing and reproduction of organization values.

Thus, any urgent organization changes should be accompanied by a targeted activity on its corporate culture change. World famous consulting corporation Ernst & Young, having analyzed 584 companies from automobile, computer, banking branches and public health services in the USA, Japan, Germany and Canada, deemed that the majority of them could not introduce the idea of the universal quality just because this adoption was not integrated into corporate culture change programs.

However, before creating and implementing the program of corporate culture change, the organization should compre-



**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОФИЛИ УНИВЕРСИТЕТА**

сложным феноменом, для такого осознания и описания необходима некая модель, причем, очевидно, что эта модель должна строиться в терминах, тесно связанных с изменениями во внешней среде, диктующими изменение целей организации и ее корпоративной культуры.

На наш взгляд, моделью описания корпоративной культуры, соответствующей стоящим сегодня перед университетом зада-

employees, composing corporate behavior codes, organization of mutual parties, tourist trips, etc. All these, indubitably, are rather relevant undertakings; nevertheless, they are not the gist, but only the organization paraphernalia.

The organization gist is obviously seen through comprehension and implementation of cooperation methods in business, which unites all the organization members. This comprehension starts with the understanding and allotting of the organization aim, which determines further organization functioning.

The second definition is more fruitful,

чам, является модель, предполагающая, что корпоративная культура состоит в некоторой, индивидуальной для каждой организации, пропорции из четырех субкультур, называемых культурами иерархии, семьи, адхократии и конкуренции.

Смысл каждой из этих культур состоит в следующем.

**Культура иерархии.** Организация сосредоточена на внутренних проблемах, стабильности, управляемости, контроле. Деятельность структурирована и формализована. Целостность организации поддерживается формальными правилами. Процедуры, правила, инструкции диктуют людям, что нужно делать. Поощряется высокая исполнительность. Работника могут не поощрить за успех, достигнутый с нарушением процедур, и не наказывать за ущерб, если все процедуры формально выполнены. Изменения связаны, прежде всего, с изменением процедур. Лидеры гордятся тем, что они хорошие организаторы и умеют анализировать и предсказывать эффективность решений.

**Культура конкуренции (рынка).** Организация сосредоточена на взаимодействии, чаще всего, борьбе, с внешней средой, стабильности, управляемости, контроле. Организация ориентирована на результат. Главная задача организации, в целом, и каждого работника, в отдельности, - достижение намеченных целей в установлен-

ные сроки. На это направлены вся система стимулирования. Стиль организации - жесткая конкуренция внутри и снаружи. Успех определяется в терминах завоевания рынка, как правило, количественных. Лидер нацелен на конкурентную борьбу, жесток и требователен.

**Культура адхократии.** Организация сосредоточена на внешних факторах, с высокой степенью гибкости и индивидуализма. Для данной культуры характерны динамичные, творческие, поощряющие предприимчивость и индивидуальные результаты условия работы. Люди склонны к инициативе и риску. Поощряются независимость и свобода сотрудников. Лидеры - новаторы, экспериментаторы, пользуются уважением за творчество. Главная задача организации, в целом, и каждого работника, в отдельности, - быть в авангарде, занимать лидирующую позицию. Потребность в сложных, вызывающих задачах. Критерием успеха является обладание уникальными технологиями, продуктами или услугами. Базовыми предположениями для творческой культуры, являются хаотичность и сложность окружения, поощрение инноваций, а основная задача управления - лелеять предприимчивость, творческий подход и быть на острие проблем. Утверждается, что адаптация и новаторство ведут к новым ресурсам и прибыльности. Акценты делаются на создание видимого будущего, организационной анархии и дисциплине воображения.

**Культура семьи.** Семейная, или клановая, культура воспроизводит организацию, как большую семью с пожизненным наймом, недостаточно иерархичной структурой, неформальным подходом к работе и акцентом на управленческих командах. Организация сосредоточена на внутренних проблемах, для нее характерны гибкость, забота о людях, чувствительность к проблемам заказчика, который рассматривается как партнер. По существу, организация представляет собой многочисленную семью, некое дружественно-ориентированное место для работы, где люди оставляют часть себя. Лидер организации воспринимается как отец семейства, с неограниченными правами и ответственностью. Целостность организации поддерживается традициями и лояльностью к семейным ценностям. Поощряются командная работа, соучастие, единоподушие, иногда, просто принадлежность к организации. Большое значение придается развитию человеческих ресурсов, сплоченности, моральному климату. Успеш-

ность определяется заботой о людях и чуткостью к потребителю. Декларируется, что благоразумная свобода и вовлечение персонала в бизнес ведут к обязательности и прибыльности.

Исследование корпоративной культуры Томского политехнического университета, выполненное в рамках данной модели показало, что в настоящее время все эти субкультуры присутствуют в корпоративной культуре ТПУ, примерно, в равных долях. Желательным направлением изменения корпоративной культуры университета, по усредненному мнению его сотрудников, является увеличение доли культуры типа "семья".

Но равномерная корпоративная культура, также как и "семейный" тип культуры, плохо ассимилируют цели направленные вовне, сформулированные в конкурентной или инновационной парадигмах. Такие цели как:

- занять достойное место в международном образовательном пространстве (в основе мышления лежит конкурентная модель - занять место, долю, выйти на новый рынок, и инновационная, поскольку предполагает иную, принципиально новую концепцию деятельности);

- создание передовой (инновационная модель) и лидирующей (конкурентная модель) системы образовательных услуг;

- формирование имиджа университета во внешней среде (конкурентная модель) будут отторгаться данными типами культуры, поскольку формулируются в чуждой для них стилистике.

Таким образом, имеет место

hend and describe its structure. Corporate culture itself is an extremely perplexing phenomenon and it is indispensable to provide for a certain model for any comprehension and description and, obviously, this model should be based on terms that stand in close relation to the environmental changes that impose the change of organization aims and its corporate culture.

In our opinion, the model used to describe the corporate culture applicable to the current university challenges implies four basic types: **hierarchy, family, adhocracy, and competition.**

Here are the detailed descriptions of each type of the corporate culture.

**Hierarchy.** The organization is intended to impinge upon internal problems, stability, administration and control. The activity is structured and formalized. The organization integrity is supported by formal rules. Procedures, rules, instructions are obtruded on people. Zeal is of essential relevance. The employee cannot come off with flying colors if the procedures are violated and can come off cheap, if all procedures are formally accomplished. The changes are connected first of all with the procedure change. The leaders are proud of their excellent organization skills and gifts to analyze and foresee virtues and shortcomings.

**Competition.** The organization deals with interplay, stability, administration, control, and more frequently with the struggle against the external environment. The organization is aimed at achieving impressive results. The main organization function is the achievement of designed aims in time. The whole stimulation system is focused on this undertaking. The organization style is the citadel of competitiveness. Success is determined in a quantitative sense. The leader is intended to impinge upon competitive strife, is likely to be vinegar-hearted and a bit fastidious.

**Adhocracy.** The organization is interested in external factors; a high scale of flexibility and individualism can also characterize it. It is typical for this type to provide for inspired, creative, enterprising and individual results of the working conditions. Employees are likely to crave for ini-

tiative and are intimidated by hazardous conditions. Independence and freedom are encouraged. Managers are innovators, experimenters and their creativity gains everyone's respect. The main organization aim is to be on the top of the world. There is a need for challenging aims. The winning formula depends on the use of unique technologies, products or services. The basis for creativity includes randomness and obstacles in the environment, innovation encouraging, and the main administration goal is to foster enterprise, creativity and to be on a brink of a precipice. High adaptability and proneness to innovation result in new resources and profitability. Key points are highlighted on the forthcoming prosperous future, organized anarchy and imagination discipline.

**Family.** The family or ancestral type of the corporate culture embodies the organization as a large family with perpetual hiring, insufficient hierarchy, spontaneous working approach and accent on administrative demands. The organization is aimed at internal problems, flexibility, people's care and tenderness to the problems of the customer, who is thought to be the associate. Indeed, the organization subsists as an abundant family, a snug job, where diligence is the mother of success for employees; they even lay themselves out. The leader of the organization is perceived as the family trustee with unlimited rights and liability. The organization integrity is supported by traditions and loyalty to family values. Mutual activity, complicity, unanimity, sometimes organization membership are encouraged. The development of human resources, cohesion, moral atmosphere come to the fore. The winning formula is determined by people's care and customer tenderness. Reasonable freedom and staff devotion to business result in amenability and profitability.

The survey concerning the state of the corporate culture at Tomsk Polytechnic University accomplished within the framework of the given model revealed that all these types are currently engaged in TPU corporate culture approximately in equal proportions. An advisable direction of the university corporate culture change is the greater emphasis on the family type of the

### Инновационная корпоративная культура и конкурентная среда университета

несоответствие ряда новых целей университета его корпоративной культуре. Причиной этого является несоответствие объективно диктуемого внешней средой целе-ориентированного, конкурентно-иерархического подхода к деятельности университета на уровне топ-менеджмента и исторически сложившегося и оправдавшего себя в течение длительного времени ценностно-ориентированного, адхократического подхода на уровне кафедр и научных подразделений.

В среде топменеджеров все большую роль играет взгляд на университет, как на солидный бизнес с большими активами и бюджетом. При таком взгляде естественными и важными становятся жесткое планирование, контроль, непрерывные перемены и адаптация к требованиям окружающей среды, хороший внешний вид и состояние помещений и т.п.

С другой стороны, кафедры и научные подразделения, полагая, что только исследования и обучение являются основным делом университета, в котором нет места конкуренции, считают, что планирование и организация деятельности должны производиться "снизу вверх" и что деятельность топ-менеджеров должна быть подчинена интересам кафедр и научных подразделений.

Можно даже сказать, что

происходит некоторое несовпадение миссий на разных уровнях университета. Такое несовпадение миссий угрожает целостности университета.

Поэтому первоочередной задачей развития корпоративной культуры университета является выработка новой миссии университета, учитывающей все названные тенденции. Дальнейшим направлением работы, обеспечивающим успешное функционирование университета во враждебной внешней среде, является развитие корпоративной культуры типа "конкуренция" при поддержке определенного уровня культуры типа "иерархия". В то же



время для достижения целей инновационного развития университета в целом необходимо культивирование на уровне кафедр и подразделений адхократического, инновационного по определению, типа культуры.

Важнейшей задачей при этом становится разработка интерфейса между этими типами культур, позволяющего в полной мере использовать сильные стороны каждой культуры и сглаживать их противоречия.

corporate culture.

But equally distributed elements of the corporate culture, as well as the family type, insufficiently assimilated external aims, formulated in competitive or innovative paradigms. Such aims include:

- winning a worthy place in international educational space (on the basis of thinking the establishment of the competitive model, i.e. taking place, space, being involved in the new market and the innovation model, because it provides for another, a fundamentally new concept);
- creation of advanced (an innovation model) and leading (a competitive model) systems of educational services;
- designing of the university image in external environment (a competitive model).

This is likely to be torn away by the info of culture types, because it is formulated in the alien stylistics.

Thus, there is some inconsistency in a number of new university aims concerning TPU corporate culture. The reason lies in the discrepancy of the objective targeted and a competitive hierarchic approach to the university activity at the top-management level and historically existing and justified targeted, adhocatic approach at the faculties and research departments.

The study of the university as a prosperous business with great assets and budget is of great significance among top-managers. In this case, stringent planning, control, ceaseless changes and adaptation to the environment demands, tiptop view and condition of premises, etc. are urgent.

On the other hand, faculties and research departments, supposing that only research and training are the main university activities, in which there is no room for competition, assume that planning and activity organization should be made "from top to bottom" and that the activity of top-managers should be subjugated to demands of the faculties and research departments.

It is possible even to tell that there are some strategic discrepancies at different university levels. Needless to say, such flaws are likely to threaten the university integrity.

Therefore, the development of the university corporate culture should answer its purpose at the very outset. The development of the competitive corporate culture together with the hierarchic one is the next working trend that provides for successful university functioning in the hostile environment. At the same time, it is indispensable to establish the cultivation of the adhocatic and entrepreneurial types at faculties and divisions for the entrepreneurial university development.

The most prominent aim is the designing of the interface between these types permitting the use of advantages of each type and smoothing of their divergence.



*Члены Ученого Совета ТПУ и представители Совета Ветеранов, профкомов сотрудников и студентов, старостата и других подразделений университета. 2003г.*