

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
Профиль Инноватика высшего образования
Кафедра организации и технологии высшего профессионального образования

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
СРАВНЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ВУЗА, ПОЛУЧЕННЫХ МЕТОДАМИ КАМЕРОНА И ДЕНИСОНА

УДК 378.4:005.35

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ53	Брянская Дарья Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
преподаватель	Пушных Виктор Александрович	к.т.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ОТВПО	Зайцева Ксения Константиновна	к.п.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «ИННОВАТИКА»
МАГИСТР (27.04.05)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	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
P2	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
P3	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
P4	способность критически анализировать современные проблемы инноватики, ставить задачи, выбирать соответствующие методы решения, и разрабатывать программу исследования, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты
P5	способность проводить учебные занятия, способность применять, адаптировать, совершенствовать и разрабатывать инновационные образовательные технологии, способность организовать и руководить научно-исследовательской работой студентов

P6	способность проводить аудит и анализ предприятий, проектов и бизнес-процессов, оценивать эффективности инвестиций, выполнять маркетинговые исследования для продвижения производимого продукта на мировом рынке
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
<i>Общекультурные компетенции</i>	
P8	иметь широкий кругозор, ориентироваться в современных достижениях науки и техники, понимать роль инновации в развитии общества и науки
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
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
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

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»
Профиль Инноватика высшего образования
Кафедра организации и технологии высшего профессионального образования

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ОТВПО
_____ Ю. П. Похолков
(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
ЗНМ53	Брянской Дарье Сергеевне

Тема работы:

СРАВНЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ВУЗА, ПОЛУЧЕННЫХ МЕТОДАМИ КАМЕРОНА И ДЕНИСОНА	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	ИСГТ № 2971/с от 25.04.2017г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.06.17
--	----------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе <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 – корпоративная культура ТПУ.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <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,</i></p>	<p>Анализ существующего опыта в методологических подходах изучения корпоративной культуры. Особенности корпоративной культуры высшего учебного заведения. Адаптация двух методик исследования (Камерона и Денисона). Исследование корпоративной культуры сотрудников ТПУ (текущего и желаемого</p>

<i>подлежащих разработке; заключение по работе).</i>		организационного профиля). Сравнение корпоративных культур университета и бизнес – организаций. Выбор предпочтительного метода для последующих исследований корпоративной культуры университета. Анализ корпоративной социальной ответственности.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>		Презентация в Microsoft Power Point. Организационные профили сотрудников ТПУ по двум методам.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>		
Раздел	Консультант	
Социальная ответственность	Зайцева Ксения Константиновна	
Раздел на иностранном языке	Зайцева Ксения Константиновна	
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:		
1 Теоретические основы изучения корпоративной культуры университета		
2 Методики изучения корпоративной культуры ВУЗа		
3 Исследование корпоративной культуры сотрудников Томского политехнического университета методами Камерона и Денисона		
4 Социальная ответственность		

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	17.03.2016г
---	-------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
преподаватель	Пушных Виктор Александрович	к.т.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ53	Брянская Дарья Сергеевна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа изложена на 123 страницах, включая 9 рис., 8 табл., 73 ист. литературы., 7 прил.

Ключевые слова: корпоративная культура университета, количественный подход, качественный подход, методы исследования, диагностика культуры, сравнительный анализ.

Объектом исследования является корпоративная культура ТПУ, предметом – методы исследования корпоративной культуры.

Цель работы: Сравнение двух методов исследования корпоративной культуры университета.

В работе рассмотрены существующие методики изучения корпоративной культуры ВУЗа, понятия корпоративной культуры университета, отличительные черты корпоративной культуры высшего учебного заведения от корпоративной культуры бизнес – организации. Изучена модель и адаптирована анкета Денисона для исследования культуры университета. Изучен метод исследования корпоративной культуры ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна. С помощью двух методик проведено исследование корпоративной культуры сотрудников ТПУ. Проведен сравнительный анализ методов Денисона и ОСАИ.

По итогам проведенного исследования выбран наиболее удобный и точный в результатах – метод для проведения последующих исследований корпоративной культуры университета.

Степень внедрения: результаты работы могут быть использованы для исследования корпоративной культуры университетов.

Практическая значимость исследовательской работы состоит в доказательстве, того, что исследование корпоративной культуры университета методами, адаптированными под бизнес – организации, не несет, плодотворных результатов и осложняет обработку данных.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 02.03.2016).

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

корпоративная культура: совокупность убеждений, взглядов, моделей поведения, правил, подходов к работе, способов общения, осознанно или неосознанно принятых и соблюдаемых большинством сотрудников организации.

адаптивность: взаимопроникающий процесс приспособления человека к существующим в обществе требованиям и критериям оценки за счет присвоения норм и ценностей данного общества.

адорнация: трансформация.

адхократия: стиль управления, характеризующийся высокой степенью свободы в действиях сотрудников, преимущественно неформальным характером взаимодействия персонала и т.п.

геном: совокупность биологической информации необходимой для построения и поддержания живого организма.

исследование: процесс изучения с целью установления фактов.

корпорация: объединенная группа, круг лиц связанных единой целью.

компетенции: совокупность взаимосвязанных базовых качеств сотрудников, с помощью которых он решает определенный класс профессиональных задач.

конгруэнтность: подобие культуры, различные организационные компоненты порождают один и тот же тип культуры.

методики: алгоритм для проведения каких-либо нацеленных действий.

респондент: участник исследования (анкетирования), выступающий в роли опрашиваемого.

стейкхолдер: заинтересованная причастная сторона.

субкультура: сфера культуры, существующая внутри господствующей культуры и имеющая собственные ценностные установки.

университет: название учебных учреждений по повышению общеобразовательных и научно-политических знаний.

эффективность: продуктивность использования ресурсов в достижении какой-либо цели.

В данной работе применены следующие обозначения и сокращения:

ВУЗ – высшее учебное заведение;

ИП – инженерное предпринимательство;

ИФНТ – истории и философии науки и техники;

КСО – корпоративная социальная ответственность;

Минобрнауки РФ – Министерство образования и науки Российской Федерации;

OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument;

ОК – организационная культура;

ТПУ – Томский политехнический университет;

ФЗ – Федеральный закон;

ФМПК – физических методов приборов контроля качества.

Оглавление

Введение	11
1 Теоретические основы изучения корпоративной культуры университета	13
1.1 Понятие корпоративной культуры ВУЗа	13
1.2 Особенности корпоративной культуры университета	17
1.3 Отличительные черты корпоративной культуры ВУЗа от корпоративной культуры бизнес - организации	22
2 Методики изучения корпоративной культуры ВУЗа	30
2.1 Качественный подход к изучению корпоративной культуры ВУЗа	32
2.2 Количественный подход к изучению корпоративной культуры ВУЗа	35
3 Исследование корпоративной культуры студентов Томского политехнического университета	42
3.1 Адаптация анкет для сотрудников университета по двум методам	42
3.2 Процедура проведения исследования	43
4 Анализ полученных результатов	46
4.1 Анализ организационных профилей по методу ОСАИ	46
4.2 Выводы по результатам исследования метод ОСАИ	54
4.3 Анализ организационных профилей по методу Денисона	55
4.4 Сравнение метода ОСАИ с моделью Денисона	59
Социальная ответственность	63
Заключение	80
Список использованных источников	82
Приложение А Chapter 2. Methods of university corporate culture research	90
Приложение Б Анкета для исследования корпоративной культуры ТПУ	102

среди сотрудников метод ОСАІ	
Приложение В Анкета для исследования корпоративной культуры ТПУ среди сотрудников модель Денисона	104
Приложение Г Модель Денисона	107
Приложение Д Организационные профили кафедр по университету в целом	108
Приложение Е Организационные профили кафедр по 8-ми параметрам	110
Приложение Ж Организационные профили, полученные методом Денисона	122

Введение

Корпоративную культуру студенческого сообщества на сегодняшний день можно назвать мощнейшим стратегическим инструментом, позволяющим мобилизовать инициативу студентов, ориентировать их на решение общих задачи обеспечить эффективное взаимодействие в образовательной среде вуза на уровнях: «студент - студент», «студент - преподаватель». С ее помощью обеспечивается сплоченность студентов, построенная на основе общих ценностей, что способствует поддержанию высокой репутации вуза во внешней среде; получению максимальной отдачи от студентов вуза за счет создания благоприятного эмоционально-психологического климата, предоставления студентам возможности саморазвития, получения морального и материального удовлетворения.

Исследование корпоративной культуры в условиях профессиональной подготовки и трудовой адаптации студентов вузов необходимо как для оптимизации образовательного процесса в вузах, так и для повышения эффективности профессиональной деятельности молодых специалистов на предприятиях и в организациях.

Методики исследования корпоративной культуры строились трудами многих людей и одними из востребованных опросных инструментариев являются методики К. Камерона и Р. Куинна (OCAI), работы Р. Пирсона, Ф.Харриса и Р. Морана, модель С. Ханди и Д. Денисона и другие.

Однако, как таковых специально адаптированных методов для изучения корпоративной культуры, конкретно системы университета нет, за исключением метода OCAI. Таким образом можно сформулировать проблему исследования: возможно ли применять в исследовании корпоративной культуры ВУЗа методики, разработанные на основе особенностей бизнес – организаций.

Актуальность и необходимость теоретической проработки данной проблемы помогли в выборе темы исследования: Сравнение результатов

исследования корпоративной культуры ВУЗа, полученных методами Камерона и Денисона.

Объект исследования: корпоративная культура ТПУ.

Предмет исследования: методы исследования корпоративной культуры.

Цель выпускной квалификационной работы: сравнение двух методов исследования корпоративной культуры университета.

В основу исследования положена гипотеза о том, что применение методов, адаптированных в структурах бизнес - организаций невозможно в исследованиях корпоративной культуры высших учебных заведений.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы изучения корпоративной культуры университета.
2. Рассмотреть и изучить методологические основы изучения корпоративной культуры.
3. Рассмотреть и проанализировать отличительные особенности корпоративной культуры университета и бизнес - организации.
4. Изучить и адаптировать выбранные методы исследования в среде университета.
5. Провести анкетирование сотрудников ТПУ.
6. Проанализировать и сравнить полученные результаты.
7. Составить заключение на основе проведенного анализа.

1 Теоретические основы изучения корпоративной культуры университета

1.1 Понятие корпоративной культуры ВУЗа

Понятие корпоративная культура, относительно новое и неизученное понятие на российском пространстве, в то время как на Западе концепция корпоративной культуры была, представлена около 25 лет назад.

На земле не существует двух совершенно одинаковых людей, так же можно сказать о культуре, каждая формирует свой собственный вид, делающий её уникальной, узнаваемой и идентифицируемой по определенным параметрам.

Корпоративная культура – это способ существования любой организации, подобно тому как характер человека влияет на его поведение, корпоративная культура влияет на поведение, мнения и действия людей в организации. Организационная культура способна развивать чувство сопричастности сотрудников к общему делу, их солидарности с миссией и стратегией организации, а вследствие этого, мотивации на достижение успеха в собственной деятельности. Корпоративную культуру можно назвать средством создания подходящих условий, для роста эффективности управления организацией и конкурентоспособности на рынке [2].

Существует много трактовок определений понятия «корпоративная культура» выявленных на основе теоретического анализа исследований оценки корпоративной культуры. Наиболее популярные из них представлены в таблице 1 [2].

Таблица 1 – Определения термина «корпоративная культура»

Автор(ы)	Определение
М. Армстронг	Совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выраженными, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы.
Б. Карлофф	Определенные позиции, точки зрения, манеры поведения, в которых воплощаются основные ценности, выражение этих ценностей претворено в организационной структуре и кадровой политике.

Продолжение таблицы 1.

М.Х. Мескон	Атмосфера или климат в организации называется её культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и отношения в организации.
А. Кромби, Л. Элдридж	Уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей.
В. Сате	Набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества. Эти важнейшие понятия состоят из норм, ценностей, подходов, убеждений.
Э. Шейн	Совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей, по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо, чтобы считаться ценными.
Р.Л. Кричевский	Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемого продукта и т.д.
А.А. Максименко	Отношения, нормы и ценности, стили поведения, которые воспроизводятся между людьми, считая признак воспроизводства ключевым в анализе и функционировании организационной культуры.
И.Г. Самойлова, Е.Н. Хандурова	Интегральная характеристика организации (ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности, представленной в образе организации).
В.А. Спивак	Это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, при- сущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.
В.В. Томилов	Это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре, системе управления, кадровой политике, оказывая на них свое влияние.

На основании вышеперечисленных определений и характеристик корпоративной культуры можно сформировать определение культуры университета: целостная совокупность норм, правил, убеждений, ценностей, образцов поведения и взаимодействий, выступающая средством объединения администрации, профессорско–преподавательского состава и студентов, направленных на достижение поставленных руководством и принимаемых коллективом и студентами целей развития организации, а

также определяющая уникальность ВУЗа среди других образовательных учреждений.

На сегодняшний день в условиях высокой конкурентной борьбы актуальной проблемой является повышение результативности деятельности образовательных учреждений, где сильная корпоративная культура выступает важной составляющей в решении данной проблемы.

Корпоративная культура – это то, что в головах людей, относящихся к любой организации. Эдгар Шейн выделил в свое время три уровня корпоративной культуры рисунок 1:



Рисунок 1. Уровни корпоративной культуры по Э. Шейну

Люди душа и сердце корпоративной культуры – это многоуровневое явление, уходящее корнями в глубинные и не всегда осознанные убеждения. Такая культурная основа различна в разных странах. Корпоративная культура ВУЗа имеет, двойственную природу: с одной стороны, это традиционная академическая культура, основанная на сохранении и преумножении научных ценностей, с другой –это культура достижения интересов на рынке образовательных услуг –культура конкурентной борьбы [3].

Ценность ее заключается в том, что она способствует естественному отбору наиболее эффективных для достижения цели внутрикорпоративных межличностных отношений, соответствующих поведенческих моделей работников и студентов. Ставя в приоритет такие ценности, как компетентность, творческая устремленность, готовность к работе в команде, к внешней и внутривузовской конкуренции (соревнованию), гордость за свой университет, коллективизм, корпоративная культура повышает сплоченность сотрудников и студентов, согласованность их поведения, наиболее соответствующего целям ВУЗа[3]. Люди имея одинаковые ценности и единые нормы поведения, всегда примут верные решения.

Корпоративная культура образовательного учреждения в качестве обязательных элементов выделяет: собственную идеологию и систему ценностей, норм, традиций, установок профессорско-преподавательского состава, студентов, вспомогательного персонала, механизмы функционирования. Они обеспечивают необходимый уровень и качество подготовки выпускников.

Корпоративная культура за счет роста конкурентоспособности университета способствует повышению его имиджа и распространению положительной репутации. При выборе абитуриентами будущего места учебы имеет значение не столько его имидж, сколько репутация. Престиж ВУЗа имеет общий характер, а репутация относится к конкретным аспектам его деятельности. Опыт зарубежных вузов свидетельствует, что «университеты, которые ставят своей целью создать репутацию в какой-то конкретной области, достигают большей эффективности, чем те, кто стремиться к престижности[5].

Корпоративная культура университетов – это неотъемлемая часть культуры общества в целом. Она имеет важную роль в формировании не только организационно обучающей среды ВУЗа, но и в формировании социокультурного пространства города, региона и страны в целом[10].

В социологии теория корпоративной культуры, а тем более корпоративная культура университета ещё не стала стабильным и устойчивым сводом знаний, не заявила о себе как научная дисциплина со своей системой понятий и категорий, теорий, дающих возможность полноценного практического её применения [26].

Корпоративность характеризует высшую степень интеграции, объединение не только по функциям деятельности, но и по человеческим отношениям внутри организации, по отношениям к организации в целом – её миссии, целям и состоянию.

1.2 Особенности корпоративной культуры университета

Рассматривая корпоративную культуру как для предприятия, так и для высшего учебного заведения, можно отметить, что она помогает обеспечить эффективную деятельность всей организации, в ВУЗе корпоративная культура принимает участие в формировании человеческого капитала студентов – будущих специалистов [25].

Если говорить об университете как о корпорации с иерархической структурой взаимоотношений и с чётким регламентом, можно сказать, что ВУЗ имеет особую корпоративную культуру, связывающей всех его сотрудников и обучаемых в единой целое [1].

Студенты являются, носителями корпоративной культуры ВУЗа, его традиций, ценностей и «реализаторами» миссии, которые в последующем формируют имидж своего университета не только в период обучения в нем, но и спустя длительное время по его окончании. Поэтому выработка профессиональных компетенций у выпускника ВУЗа, является важным условием его адаптации в послевузовской среде или по-другому формирование социального поведения и корпоративной культуры [27].

Со слов доктора педагогических наук В. Д. Повзуна, миссия вуза – это совокупность суждений о главных целях, ценностях, и пространстве развития университета, о том, что оно несет, производит вовне, зачем оно нужно

обществу, государству, людям. В таком контексте миссия университета представляет собой смыслообразующую основу университетской идеи [24].

Миссия помогает концентрироваться на главном направлении деятельности и оценивать относительно него все остальные задачи, одновременно сверяясь с событиями во внешней среде. Миссия должна быть развернуто выражена в работе преподавателей вуза и обеспечивать единую образовательную политику. Таким образом, системообразующий элемент корпоративной культуры вуза – его миссия – является ключевым ориентиром в выстраивании вектора педагогической, научно-исследовательской и других видов деятельности университета. Миссия также служит ориентиром при разработке образовательных программ, корпоративных стандартов и других видов корпоративной нормативной документации, отражающей основные принципы формирования актуальных компетенций участников педагогического процесса [28].

Поскольку выпускники являются носителями социальной роли, подразумевающей выполнение миссии вуза, они должны обладать соответствующими компетенциями, при проектировании которых необходимо ответить на основные вопросы: «Что должен уметь делать выпускник для выполнения миссии?» и «Как именно, с каким качеством он должен уметь это делать?» Согласно концепции проектирования компетенций, А. В. Хуторского [29], выпускники, становясь трудовыми ресурсами, осуществляют выполнение миссии вуза преимущественно посредством сформированных ключевых социально-трудовых компетенций, означающих владение знаниями и опытом в сфере гражданско-общественной деятельности, социально-трудовой сфере, сфере семейных отношений и обязанностей, в вопросах экономики и права в области профессионального самоопределения.

М.А Дремина, Г.А. Горбунова, В.А. Копнов изучили [32] миссии ведущих зарубежных и российских федеральных университетов с целью определения ключевых социально-трудовых компетенций выпускников,

конкретизированных областью их применения. Посредством данных компетенций, представленных в таблице 2, выпускники призваны выполнять миссию вуза как трудовые ресурсы.

Таблица 2 – Миссии ведущих российских и зарубежных университетов и ключевая социально-трудовая компетенция выпускников, позволяющая им выполнять миссию как трудовые ресурсы

Университет и страна	Миссия университета	Ключевая социально-трудовая компетенция выпускников
Гарвардский, США	Продвижение новых идей, предложение устойчивых знаний потомству	Умение управлять международными бизнес-проектами и корпорациями в любой точке мира
Пекинский, Китай	Обеспечение академического вклада в общество, развитие изобретательских способностей молодежи для улучшения китайского общества и глобального мира	Умение генерировать инновации в сфере высокотехнологичных производств в любой стране мира
Кембридж, Великобритания	Вклад в развитие общества через стремление к достижению наивысшего мирового уровня в образовании, обучении и исследованиях	Умение управлять интеллектуальным капиталом и развивать его в организациях различных сфер жизнедеятельности
Киотский, Япония	Поддержка и развитие исторической приверженности академической свободе. Создание возможностей для максимальной реализации выпускниками способностей, которые они развили в университете	Умение самостоятельно применять и развивать полученные в университете знания и навыки, умение развивать организацию
Московский государственный, Россия	Распространение концепции образовательной культурной среды университета как эталона для развития российского общества повышения качества жизни населения в России	Умение управлять процессами общественного развития, повышения качества жизни населения в России

Продолжение таблицы 2

Уральский федеральный, Россия	Формирование человеческого и научно-технического потенциала для Уральского региона	Умение генерировать инновационные и предпринимательские идеи на региональных отраслевых предприятиях
Сибирский федеральный, Россия	Формирование мировой конкурентоспособности базовых отраслей региональной экономики Умение генерировать инновации на российских отраслевых пред- приятиях	Формирование мировой конкурентоспособности базовых отраслей региональной экономики Умение генерировать инновации на российских отраслевых пред- приятиях

Таким образом, сравнивая миссии ведущих зарубежных и российских вузов, можно выделить их общие черты. Оба идентифицируют себя с драйверами инновационного развития человечества. Однако стремление отечественных вузов к идеалу в настоящий момент выражено несколько слабее и ограничивается зачастую территориальными границами региона, в котором расположен ВУЗ.

Содержание миссии позволяет адорнировать(трансформировать) компетенции согласно требованиям социальной роли выпускника, подразумевающей качественное исполнение миссии вуза при осуществлении деятельности как на производстве, так и в различных сферах жизни. Система ценностей задает ориентацию на принятые социально – культурные образцы, поэтому адорнация направлена на формирование уникальных профессиональных и личностных качеств, позволяющих выпускнику предметно и наилучшим образом воплощать корпоративные ценностные идеалы в жизнедеятельности. В педагогическом процессе адорнация осуществляется посредством инновационных педагогических технологий, способствующих максимальному раскрытию интеллектуально – творческого потенциала обучающихся.

Организовывая корпоративную культуру университета стоит не забывать об особом значении системы отношений «преподаватель–студент». Их взаимодействие происходит с целью получения информации,

обмена мнениями, суждениями по интересующей их проблеме, при этом обе стороны этих взаимоотношений (и студент, и преподаватель) являются личностями несмотря на то что преподаватель занимает более высокий социальный статус по отношению к студентам и выступает как руководитель к подчиненному [23]. В контексте процесса развития личности студентов как носителей инновационной культуры важно рассматривать положение о зависимости, насколько традиции и ценности разделяются студентами, распространяется позитивная и/или негативная информация о вузе.

Для того, чтобы понять насколько полноценно, и успешно корпоративная культура существует в университете были разработаны следующие критерии её сформированности:

1. Ценностно – эмоциональный – признание студентом необходимости корпоративной культуры. Показатели критерия (уровень эмоционально-психологического климата в сообществе, ценностно-ориентационное единство сообщества, осознание и принятие миссии, назначения и основных целей деятельности сообщества, принятие ценностей, истории, традиций);

2. Когнитивный критерий, показателем является понимание основных понятий теории корпоративной культуры и этики (её сущность, содержание, структура и т.д); наличие у студентов знаний о ценностях, символике, образцах поведения, регулирующих деятельность сообщества;

3. Деятельностный, включает в себя показатели наличия навыков и умений межличностного, командного взаимодействия студентов, способность действовать в различных сферах жизнедеятельности в соответствии с нормами этикета и правилами группы, инициативность и активность в организации и проведении корпоративных мероприятий;

4. Личностно – результативный, отвечает за наличие и развитость личностных качеств студента (культура общения, поведения и т.п.)

5. Субъектный критерий охватывает различные уровни проявления корпоративной культуры студентов и субъектами формирования культуры

студенческого сообщества: студент (личность) и сообщество (полисубъект) [33].

Формирование корпоративной культуры университета обуславливается реализацией следующих принципов:

– интеграции, подразумевающим сознательную деятельность и взаимодействие руководства вуза, руководителей подструктур, а также вовлеченность всех членов коллектива;

– целостности, проявляющимся в создании системы мер, направленных на планомерное и методичное внедрение ценностей и норм коллектива;

– профессиональной принадлежности, позволяющим достичь оптимальной кадровой структуры и качества персонала;

– преемственности, выражающимся в сохранении и трансляции традиций предшествующих поколений[33].

Таким образом, особенностью формирования и развития корпоративной культуры университета является концепция, включающая в себя констатацию миссии и приоритетных задач развития вуза, определение и значение корпоративной культуры в образовательном пространстве университета, перечень требований к личности сотрудников, описание условий и факторов, необходимых для успешной реализации задач формирования корпоративной культуры, а также конкурентные преимущества, которые приобретет университет в результате высокого уровня сформированности корпоративной культуры.

1.3 Отличительные черты корпоративной культуры ВУЗа от корпоративной культуры бизнес - организации

На сегодняшний день, бытует мнение о том, что университет сравним с крупной промышленной организацией, а это означает, что управлять им следует соответственно. Таким образом российские международные системы управления образованием стараются реализовывать это мнение в жизнь.

В менеджменте принято использовать различные метафоры для описания жизни и деятельности организаций. Одной из которых является метафора «организация как живой организм» [39]. В.А. Пушных в одной из своих статей [38] предложил рассматривать организационную культуру как «геном», тем самым установив аналогию «организация как биологический объект». Организации одного вида, так же, как и биологические особи одного вида, обладают набором специфических признаков, общих для данного вида, но отличающихся в той или иной степени от других.

Геном собирает всю биологическую информацию, необходимую для построения и поддержания живого организма, который может подвергаться изменениям – мутациям, роль которых может быть, как положительной – приспособление к изменившимся условиям существования, так и отрицательной – заболевание или нежизнеспособность.

Все это можно применить к организациям. Подобно живому организму, предприятия одного вида имеют общий геном, изменения в котором, вызванные изменениями внешней среды или внутренними причинами, могут приводить либо к приспособлению к новым условиям существования, либо к гибели организации.

В связи с этим вызывает интерес, поиск и исследование некой сущности, который играет роль генома организации. Можно предположить, что такой сущностью является организационная (корпоративная) культура.

Бытует мнение что организации можно разделить на два типа:

- ценностно-ориентированные, направленные на саморазвитие организации путем интеграции социального опыта и знаний;
- целеориентированные, занимающиеся производством продукта или услуги путем преобразования вещества, энергии и информации, направленного на достижение целей организации [38].

Корпоративную культуру университета можно отнести к ценностно – ориентированному типу, а культуру бизнес – организации к целеориентированному.

Организационная культура университетов сегодня находится под очень сильным давлением внешней среды, стремящейся отдать приоритет целеориентированному подходу. В отечественной практике представители наблюдательных советов университета (а именно представители федеральной и местной администрации и бизнеса) стараются убедить ВУЗы реформировать свою организационную культуру таким образом, чтобы сделать их похожими на бизнес-организации, с которыми члены наблюдательных советов привыкли и знают, как иметь дело.

Такие изменения возможны на уровне артефактов и провозглашаемых ценностей согласно теории, Э. Шейна рисунок 1, которые, могут быть полезны для ВУЗов, но стоит перейти на уровень базовых ценностей организационной культуры, и они становятся опасными и угрожают необходимому балансу ценностно – и целеориентированного подходов к деятельности университета, то есть разрушением «генома университета»[37],[38].

В.А Пушных в своей статье предложил базовые ценности «гены», с помощью которых можно найти разницу между корпоративными культурами университета и коммерческой организацией:

- основные критерии оценки результатов деятельности;
- личные цели сотрудников;
- организационные цели;
- ориентиры;
- отношение к знаниям;
- взаимозависимость структурных подразделений;
- степень прозрачности;
- методы управления[38].

Представленные ценности, можно раскрыть и понять, что содержит в себе каждый «ген» как в университете, так и в бизнес – организации, тем самым убедиться в различии между ними таблица 3.

Таблица 3 Базовые ценности «гены» корпоративной культуры университета и бизнес – организации.

Ценность «ген»	Университет	Бизнес – организация
Основные критерии оценки результатов деятельности	В университете прежде всего оцениваются индивидуальные достижения сотрудников (публикации, открытия, изобретения и другие подобные показатели). ВУЗ гордится, индивидуальным достижением каждого сотрудника.	Ценность сотрудников на коммерческих организациях определяется их вкладом в экономические результаты. Появляющиеся в самом конце производственного цикла, когда готовый продукт или услуга продается потребителю. Предприятие не гордится индивидуальным достижением сотрудника
Личные цели сотрудников	Важно признание труда коллегами и обществом. Это является первопричиной того, что сотрудники стремятся к публикации своих результатов. Смысл работы заключается в работе ради идеи и воплощения миссии, разделяемой сотрудниками. Навязанные авторитеты и директивное руководство – это не про коллектив университета. Авторитет руководителя в таком случае основывается на глубочайшем профессионализме и творческих особенностях. Сотрудники университета ценят профессионализм как со собственный, так и коллег.	Главными показателями деятельности бизнес – организации являются экономические результаты, личные цели сотрудника также сосредоточены в денежной сфере, то есть в ответе на вопрос: «Мне это выгодно?»
Организационные цели	Главными целями ВУЗа являются обучение и научные исследования. Эти цели могут быть сформулированы самыми разнообразными способами, конкретизированы, уточнены, но суть их от этого не меняется,	Целью предприятий служит повышение доходов акционеров

	несмотря на то, что внешняя среда усиленно пытается ограничить цели образования подготовкой «винтиков» для экономической машины.	
Ориентиры	При реализации своих целей университет опирается на историю и традиции. Это подтверждается, тем что лидирующие университеты мира постоянно ссылаются на свои исторические корни, уходящие в глубину веков.	От коммерческих организаций достаточно часто требуется демонстрация их результатов в виде годовых и квартальных отчетов.
Отношение к знаниям	Умение получать и передавать знания. Стремление сделать общедоступными результаты исследований через научные публикации.	Знания как один из видов ресурсов и, соответственно, здесь ценится умение использовать знания для извлечения прибыли. В случае с предприятиями скрытие знаний и отстаивание защиты интеллектуальной собственности необходимо для обеспечения конкурентоспособности.
Взаимозависимость структурных подразделений	Результаты отдельного факультета – выпускники и научная продукция – появляются независимо от деятельности других факультетов. Естественно, что сотрудничество между ними существует, но оно не является критически важным. В одном и том же университете вполне возможны выдающиеся достижения одного факультета и не очень высокий уровень результатов другого. Наряду с рейтингами университетов существуют рейтинги родственных факультетов и кафедр разных университетов, в которых они ранжируются по основным результатам.	Связь между основными подразделениями абсолютная. Готовый продукт может появиться только в результате совместной деятельности всех подразделений. Деятельность подразделения оценивается его вкладом в общий результат. Результативность одного подразделения влияет на результат всего предприятия.

Степень прозрачности	Результаты деятельности педагогов, и в особенности ученых, оцениваются попросту многих лет, десятилетий, а иногда и веков.	Деятельность коммерческих предприятий, измеряемая в штуках, деньгах и тому подобных показателях, выглядит очень прозрачной. Текущие показатели такого рода могут измеряться в фиксированные, заранее установленные промежутки времени и достаточно полно характеризуют степень достижения установленных целей.
Методы управления	Выработка видения будущего, миссии, стратегических целей и управление посредством меморандумов, обращений к коллективу, договоренностей, мнений и других подобных «мягких» инструментов, применение которых позволяет максимально реализовать творческие способности сотрудников при выполнении стоящих перед ними задач.	Преобладание «жестких» методов управления. Руководящие органы создаются как целенаправленно. Эти структуры вырабатывают планы, организационные решения, осуществляют строгий контроль выполнения установленных показателей, управляют поведением людей в организации.

Поскольку, с одной стороны, сущностной основой университета является творчество, а с другой стороны, в университете происходят многие административно-хозяйственные процессы, общие для любых организаций, в университете возможно и, вероятно, будет эффективно двухконтурное управление, подобное тому, которое в настоящее время имеет место в театре, где топ менеджерами выступают: главный режиссёр, ответственный за сущностную сторону деятельности и директор театра ответственный за все остальные виды деятельности [36]. Очевидно, что в коммерческих организациях такое разделение невозможно, да и не нужно.

Приведенные выше ценности – «гены», определяют сущность университетов и коммерческих предприятий. С их помощью можно достаточно подробно понять суть двух разных по виду организаций. И в

случае замены в «геноме» университета некоторых генов на ген коммерческой организации, есть риск проявления мутации ВУЗа с трудно предсказуемыми последствиями и результатами, особенно в долгосрочной перспективе. В этом случае, следует пользоваться примером генетиков, которые в первую очередь изучают свойства гена, проводят пробное исследование на экспериментальных объектах и только после положительного результата, переходят к внедрению продукта.

В этом случае возникает вопрос, что следует считать положительным результатом? Экономические результаты свойственны прежде всего коммерческим организациям. Поэтому реформирование университетов с ориентацией на эти результаты может оказаться подобным созданию продукта способного навредить здоровью человека.

В последнее время корпоративную культуру принято считать также основанием для формирования конкурентоспособного имиджа вуза. В отличие от корпоративной культуры коммерческих организаций, ориентированной на максимальную прибыль, корпоративная культура образовательных организаций имеет иную направленность – раскрытие интеллектуально – творческого потенциала преподавателей и обучающихся, актуализация личных и профессиональных способностей, формирование актуальных компетенций, гармонизация внутрикорпоративных отношений, улучшение психологического климата.

А.Беляев считает, что корпоративная культура любого ВУЗа обладает двойственной природой: в первую очередь – это культура конкурентной борьбы (достижение интересов на рынке образовательных услуг), во вторую – это традиционная академическая культура, основанная на сохранении и приращении общепринятых педагогических ценностей – обучения и воспитания. Рассматривая корпоративную культуру университета, важно понимать, что – это не механическая сумма культур, носителями которых, выступают отдельные сотрудники. Сотрудники на развитие корпоративной

культуры ВУЗа влияют различно, что обусловлено силой их личности и формальным статусом в организации[34].

Корпоративная культура компании формируется под воздействием ключевых факторов основополагающие стандарты, ценности, убеждения, этнические нормы, ожидания и верования, поддерживающиеся сотрудниками. Способ объединения всего коллектива, согласованность управленческого звена и отдельных структурных подразделений позволяет сделать работу более слаженной. Это неизменно влияет на успех деятельности всего предприятия в целом, предопределяет экономическую стабильность и конкурентоспособность организации [8].

Следовательно, исследуя корпоративную культуру университета методами, разработанными для исследования корпоративной культуры бизнес-организаций, важно не забывать, что в первую очередь необходимо адаптировать эти методики для образовательной среды с учетом специфики университета представленной в таблице 3 и только после удачной адаптации, можно приступать к внедрению.

2 Методики изучения корпоративной культуры ВУЗа

Методики изучения корпоративной культуры в своем большинстве неадаптированы для высших учебных заведений, но на сегодняшний день можно заметить тенденцию в диагностике культуры университета методами подходящих для бизнес – организаций. В интернете всё чаще стали встречаться статьи и другие материалы с проведенным анализом корпоративной культуры университета.

По мнению Т.О. Соломандиной, можно выделить три стратегии изучения корпоративной культуры, каждая из которых имеет свои методы исследования и анализа:

1) холистическая стратегия – глубокое погружение исследователя в культуру и действие его в этой культуре по меньшей мере как глубоко сопричастного наблюдателя, а в лучшем варианте – как члена коллектива или консультанта;

2) метафорическая (языковая) стратегия – изучение образцов документов, отчетности, а также легенд, рассказов, мифов, анекдотов, шуток, стереотипов общения, языка общения, гимнов и девизов организации, т.е. всего документально – языкового арсенала общения и коммуникаций сотрудников, их героев и антигероев;

3) количественная стратегия – использование опросов (анкетирования, интервьюирования) и других методов, дающих количественную оценку конкретным проявлениям культуры [41].

Наиболее эффективным способом можно считать исследовательский подход, который в свою очередь сочетает различные стратегии и методы изучения культуры, позволяющий получить более полную, детальную, объективную картину состояния корпоративной культуры университета.

В.И. Маслов для изучения культуры выделяет следующие способы: интервьюирование, анкетирование, изучение устного фольклора, документов, изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов, рассмотрение сложившегося стиля управления

(практики управления персоналом). Тогда как Т.А. Лапина предлагает немного иной список инструментов диагностики корпоративной культуры: анализ документов, обход организации, наблюдение, анкетирование, эксперимент, интервьюирование [41].

Из перечисленных выше методов изучения корпоративной культуры, можно заметить, что наиболее распространенными и, пожалуй, результативными являются опросные. Позволяющие рассмотреть разные стороны функционирования организации, выявить внутренние и внешние оценки элементов корпоративной культуры. Но в тоже время стоит заметить, что интервьюирование и анкетирование нередко воспринимаются упрощенно и проводятся недостаточно грамотно и профессионально.

Хочется отметить, что чаще всего в состав классических примеров методик по диагностике корпоративной культуры входят именно опросные инструментари. Примерами таких подходов являются работы К. Камерона и Р. Куинна [47], Т. Парсонса [68], Ф. Харриса и Р. Морана [68] и других.

Применение методов опроса в анализе корпоративной культуры присуще и для университетов. В конце 80 – начале 90-х годов прошлого века более 300 университетов США охватило крупнейшее исследование К. Камерона по соответствующей тематике. В соответствии с методикой OCAI определяется преобладающий в организации тип культуры: рыночный, адхократический, клановый или бюрократический, причем в двух срезах – фактическом и желаемом. Данная методика применялась для анализа российской вузовской оргструктуры, примером может послужить Томский политехнический университет [40].

В Российской высшей школе, систематических исследований по диагностике корпоративной культуры еще не проводится, при этом нет и межвузовских исследований, которые позволяют обнаружить отличительные культурные характеристики разных образовательных учреждений или их типов. В данном случае необходим опыт отдельных попыток изучить корпоративную культуру университетской среды, обобщив который,

возможно в будущем разработать конкретный инструментарий (методики) для характеристики культуры образовательной среды учреждений высшего профессионального образования [41].

Одной из важных характеристик сильной культуры, являются ключевые корпоративные ценности, активно поддерживаемые и разделяющиеся практически всеми членами организации. Сила организационной культуры зависит не только от количества сотрудников, но и от ее способности захватывать новых сотрудников, для признания ключевых ценностей организации. Таким образом, сильная культура обладает большим влиянием на поведение сотрудников своей организации. Низкая текучесть кадров один из заметных результатов сильной культуры [9].

Все виды деятельности и взаимоотношения внутри университета, определяет его корпоративная культура, создающая внешний образ ВУЗа, его репутацию и задает характер его взаимоотношения с внешней средой [2].

Анализ литературных источников изучающих корпоративную культуру университетов, условно помог выделить два подхода исследования – качественный (идеографический) и количественный (формализованный).

2.1 Качественный подход к изучению корпоративной культуры ВУЗа

Качественный подход – это традиционный анализ документов организации, включенное монографическое наблюдение (исследование) и экспертное (глубинное) интервью. Практика проведенных исследований показывает, что с помощью качественных методов в исследуемой организации можно изучить следующие элементы ее корпоративной культуры:

- сложившиеся в организации правила;
- имеющиеся традиции, церемонии и ритуалы;
- историю и мифологию организации;

- сложившуюся практику управления;
- устный фольклор;
- проблемы и скрытые конфликты, имеющиеся в организации и, др. [43].

Качественный подход формален, уделяя внимание внешним факторам, не изучает последствия этих факторов, их ценность и полезность для университета в перспективе.

С помощью экспертного (глубинного) интервью, устанавливается контакт с сотрудниками организации и производится сбор качественной информации, которую весьма проблематично получить ни из документов, ни методом анкетирования. Данный метод требует значительных затрат времени, но зато помогает сформировать мнение сотрудников о организации, её ресурсах и трудностях в развитии, уровень мотивации, предложения по совершенствованию работы, внутренние конфликты, неформальные связи и информация приватного характера. Опрос сотрудников предлагается начинать с вопроса: «Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей организации?» [43].

Детальное знакомство с корпоративной культурой организации, с помощью качественного подхода можно получить через следующие вопросы:

- Ключевые стратегические ценности: какие представления лежат в основе сложившейся в организации практики управления? Что самое важное в этом деле? Как это проявляется в работе?
- Организационные символы: существуют ли какие-то специальные понятия, термины, слова, которые понятны только для членов вашей организации?
- «Герои» организации: люди, какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей организации? Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей организации?

– Правила и традиции: каких правил и традиций придерживаются члены организации в работе и при проведении досуга? Какие события и каким образом отмечаются в вашей организации?

– Организационные ценности: что приветствуют сотрудники организации? Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение? Какие изменения в организации работы, в отношении к делу сотрудники хотели бы видеть?

Составляющие данного подхода для университета:

Легенды (мифы) – это история ВУЗа или отдельных выпускников, сотрудников, студентов, рассказы, об университете основанные на реальных событиях, которые часто повторяются и рассказываются сотрудниками и студентами и служат для формирования имиджа ВУЗа. Они позволяют создать внутренний эксклюзивный имидж университета, идентифицировать его лицо, воссоздать историю возникновения и развития.

Фирменная атрибутика (флаг, значки, логотип и т.п.) Относящиеся к корпоративной культуре символы несут в себе значение наиболее важных ценностей данной организации. К числу символов можно также отнести мифы и легенды организации, ее девизы, а также традиции.

Рекламная и маркетинговая деятельность отражение мифов, легенд и героев через официальный сайт, музей университета, через внешние сайты, приемные кампании, официальные приемы и т.д.

Корпоративные церемонии представляют собой особые плановые мероприятия для членов организации, с целью продемонстрировать наиболее яркие примеры выражения корпоративных ценностей.

Нормативные документы (декларация миссии и политики ВУЗа, разработка Кодекса этики, Политика, определяющая приоритетные цели и задачи, стратегический план развития, документы, регламентирующие деловую культуру и т.п.)

Герои – это люди, которые демонстрируют успех в работе и человеческие качества, присущие сильно культуре: это знаменитые

исследователи, профессора, ректора, проректора, выпускники, студенты. Профессиональные достижения «героев» демонстрируют, как нужно работать в той или иной организации, мотивируют остальных на деятельность, становятся поводом гордиться alma-mater.

Рейтинги. Трансляция ВУЗа в просторах интернета и общества в целом.

Таким образом, корпоративная культура представляет собой совокупность принципов, норм поведения и совместных ценностей, которые служат основой мотивации деятельности всех сотрудников компании.

Исследование корпоративной культуры университета качественным методом – это обзорный, фрагментарный, поверхностный подход, основанный на образе, который преподносит ВУЗ в информационных источниках. Но данный метод не позволит сделать выводы о силе корпоративной культуре и о её влиянии на деятельность университета.

2.2 Количественный подход к изучению корпоративной культуры ВУЗа

Количественный подход представляет собой использование социологического исследования корпоративной культуры организации, с помощью анкетирования (интервьюирования). К данному подходу можно отнести:

- модель С. Ханди;
- метод OSAI – К. Камерона и Р. Куинна;
- модель Д. Денисона и другие.

С помощью качественного подхода создается образ, картинка происходящей ситуации в организации, в то время как количественный подход помогает построить некую модель, доказать ее применимость и при этом измерить долю присущей организации культуры, что в последующем помогает сделать выводы и сформировать рекомендации.

Таким образом можно сказать, что качественный подход помогает транслировать ценности, а количественный – расставлять акценты и идентифицировать типичные для исследуемой группы ценности.

Итоги исследований количественным подходом являются подтверждающими фактами результатов качественных подходов, если в последних отражаются не просто ценности «напоказ», а за этими ценностями стоит реальная деятельность.

Рассмотрим кратко выше упомянутые концепции, относящиеся к количественному подходу. Модель С. Ханди предполагает свою классификацию типов организационной культуры. С. Ханди выбрал для анализа процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. После чего на основе исследования этих параметров выделил четыре типа организационной культуры: культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности [45].

В данной дипломной работе, для исследования корпоративной культуры использовались два метода. Первый метод К. Камерона и Р. Куинна The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), разработанный в Мичиганском университете. Данная методика разработана для оценки эффективности корпоративной культуры и определения тех ее аспектов, которые желательно в организации изменить. В фокусе внимания находится фундамент культуры организации.

Особенностями данного метода являются несложная анкета и большая наглядность результатов. С его помощью достаточно просто проводить повторные измерения организационной культуры, что дает возможность отслеживать изменения и оперативно корректировать планы их проведения. Метод был проверен в большом количестве организаций, при этом была выявлена его высокая внутренняя надежность и доказана конвергентная и

дискриминантная валидность. Достоинства методики OSAI представлены в таблице 8.

Основой методики является четырехфакторная модель системного описания корпоративной культуры, изображенная на рисунке 2. Эти четыре организационных профиля представляют виды субкультур. Полагается, что в каждой организации все виды культур в какой-то степени присутствуют. Характеристика организационных профилей показана в таблице 4.



Рисунок 2 – Четырехфакторная модель системного описания корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куинна [46].

Таблица 4 – Организационные профили корпоративной культуры по методу OSAI

Организационный профиль	Иерархия	Конкуренция (рынок)	Адхократия	Семья
Принципы работы, стиль	Сосредоточение на внутренних проблемах; структурированность; формализованность	Взаимодействие с внешней средой, стабильность, управляемость, контроль; ориентация на результат; жесткая конкуренция внутри и вне; направленность на завоевание рынка	Сосредоточение на внешних факторах; высокая степень гибкости и индивидуализма; динамичность; творчество; поощрение индивидуальности	Пожизненный найм; невысокая степень иерархии; неформальный подход; акцент на командной работе; гибкость; забота о людях; чувствительность к проблемам заказчика-партнера; чувство одной многочисленной семьи; традиции, семейные ценности; командная работа
Главные задачи	Соблюдение формальных правил, инструкций	Достижение целей в установленные сроки	Инициативность; свобода и независимость; авангард; лидерство; потребность в сложных задачах; готовность ответить вызовам; создание новых ресурсов	Развитие человеческих ресурсов, сплоченности, морального климата; чуткости к потребителю
Лидеры	Гордость организаторскими способностями, умение считать эффективность	Хозяева, эксплуататоры; нацелены на конкурентную борьбу; жесткость, требовательность	Новаторы, экспериментаторы, творческие личности	Отец семьи; права и ответственность не ограничены

В данной методике вышеописанные культуры представляется графически в виде организационного профиля, представленного на рисунке 3. По всем четырём осям складывается сумма равная всегда 100. Анализ проводится на основе двух состояний: «как есть», как ведет себя организация сегодня (сплошная линия на графике), и «как хотелось бы» - то, что для коллектива является желанным в состоянии организационной культуры (пунктирная линия).

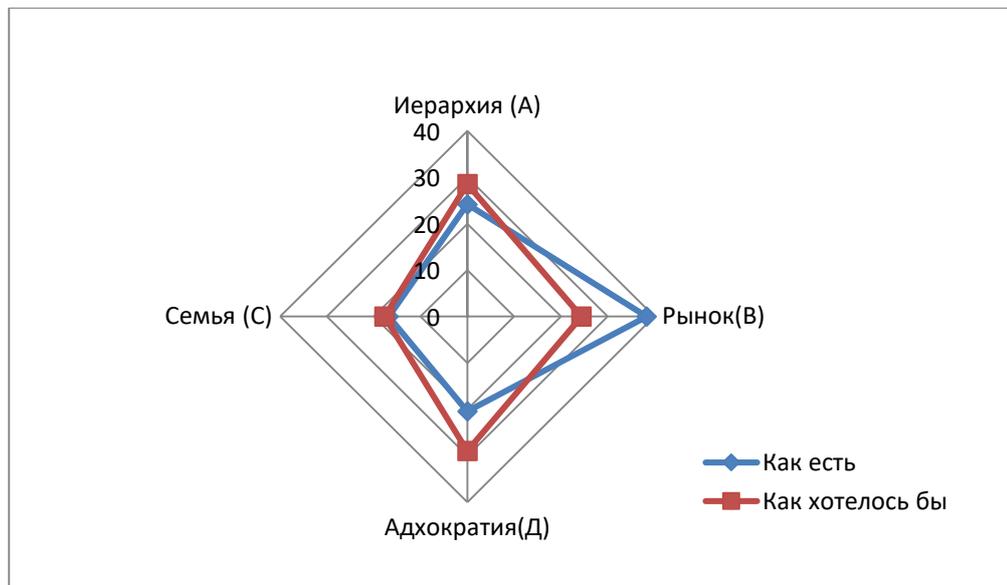


Рисунок 3 – Пример организационного профиля

Функции организационных профилей для данной методике:

- оценка силы корпоративной культуры: чем больше значение того или иного параметра, тем сильнее соответствующий тип культуры, тем более он преобладает в данной организации над другими типами культуры;
- выявление доли каждого вида культуры в общей корпоративной культуре (по положению точек на осях координат);
- диагностика готовности организации к изменениям и желаемого направления изменений (по разности профилей в состояниях «как есть» и «как хотелось бы»);
- сопоставление корпоративных культур различных подразделений;
- описание не только целостного состояния организации, но и отдельных аспектов ее деятельности (система управления, стиль лидерства, силы, скрепляющие организацию («организационный клей»), система целеполагания, система принятия решений и разрешения конфликтов, мотивация сотрудников, критерии успеха);
- оценка степени соответствия друг другу различных аспектов корпоративной культуры (конгруэнтность культуры);
- отслеживание динамики изменения корпоративной культуры [47].

Вторая методика, используемая в работе, модель Д. Денисона (Приложение Г), ранее не использованная для исследования корпоративной культуры университета. Анкета модели Денисона объемнее, метода OSAI. Данная модель имеет два вида анкет одна состоит из 60 вопросов, вторая из 36, которая используется в работе (Приложение В), но при этом обе анкеты подразумевают оценку и обработку 12 стилей организационной культуры.

Модель включает в себя четыре составляющих: миссия, способность к адаптации, вовлеченность, согласованность, при этом каждая из них разделена на три качества (индикатора)

Миссия (стабильность и внешний фокус) – определяет значимые долгосрочные направления развития организации.

Индикаторы миссии организации:

- Стратегическое направление и намерение;
- Цели и задачи;
- Видение.

Четкое понимание миссии своей организации дает возможность адаптировать свое поведение в зависимости от желаемого состояния организации в будущем. Способность сотрудников идентифицировать себя, свои цели и действия с миссией организации помогает развитию краткосрочной и долгосрочной преданности коллектива организации. Успех более вероятен тогда, когда индивидуумы и организации ориентируются в своей деятельности на цели.

Согласованность (стабильность и внутренний фокус) причисляется к ценностям и структурам, которые лежат в основе сильной и устойчивой культуры, являясь основным источником интеграции, координации и контроля.

Индикаторы согласованности:

- Координация и интеграция;
- Способность к консенсусу;
- Вовлеченность в ценности.

Согласованность – это основа сильной корпоративной культуры организации, базирующейся на общей системе ценностей, убеждений и символов, которые понятны всем сотрудникам.

Вовлеченность (гибкость и внутренний фокус) – развитие чувства сопричастности и ответственности сотрудников организации.

Индикаторы степени вовлеченности сотрудников:

- расширение прав и возможностей сотрудников в организации;
- ориентация сотрудников на коллективную работу, командные действия;
- развитие их способностей и производительности.

Адаптивность(гибкость и внешний фокус) – отвечает за трансформацию запросов деловой среды в действия.

Индикаторы адаптивности:

- Способность к изменениям;
- Внимание к клиентам;
- Обучаемость организации.

Каждая организация является носителем системы норм и убеждений, которая обеспечивает способность организации воспринимать, обрабатывать и трансформировать сигналы, полученные из окружающей среды, во внутренние поведенческие изменения, которые повышают шансы организации на выживание, рост и развитие[48].

Следовательно, можно сказать, что количественные методы, в частности, метод OSAI и модель Денисона позволяют не только провести исследование и проанализировать корпоративную культуру, но и определить стратегию в комплексе организационных мероприятий по изменению культуры и улучшению организационных показателей.

3 Исследование корпоративной культуры сотрудников Томского политехнического университета

Исследование корпоративной культуры проводилось в период с декабря 2016 года по май 2017 года, путем анкетирования сотрудников ТПУ трех кафедр, ФМПК, ИФНТ и ИП. На сегодняшний день общее число преподавателей составляет – 2145 человек. В данном исследовании было охвачено 64 человека.

Опрос проводился среди сотрудников, потому - что именно эти люди близки к системе университета изнутри и именно они являются «трансляторами» корпоративной культуры университета. Плюс ко всему анкета модели Денисона, могла быть сложна для понимания студентов.

3.1 Адаптация анкет для сотрудников университета по двум методам

В предыдущей главе указано, что метод ОСАІ предполагает анкету (Приложение Б), состоящую из 8 вопросов по разным аспектам деятельности. Анкета для диагностики корпоративной культуры университета среди сотрудников предполагает оценку следующих аспектов деятельности (идентично диагностике корпоративной культуры любой другой организации):

- университет в целом;
- система управления;
- лидер университета;
- цели университета;
- целостность («организационный клей»);
- критерии успеха;
- стимулирование;
- принятие решений в неопределенной ситуации;
- разрешение конфликтов.

Для исследования корпоративной культуры ТПУ использовалась именно такая анкета (она не подвергалась изменениям и корректировкам), которую в свое время применили Пушных В.А, Чемерис М.В, Митрофанова Н.В, Мартюшев и И.Б Ардашкин[49, 50, 51, 52, 53].

Как уже было сказано модель Денисона в отличие от метода ОСАИ не применялась ранее для диагностики корпоративной культуры университета. Данный факт в свою очередь придает проделанной работе еще большую актуальность и новизну.

Анкета по методу Денисона была полностью подвержена изменениям и корректировкам под руководством научного руководителя. В результате чего был составлен итоговый вариант опросника (Приложение В).

Проанализировав наполнение двух вариантов анкет (из 36 и 60 вопросов), для работы была выбрана анкета, состоящая из 36 параметров, так как именно её компоненты можно было максимально приблизить к теме университета и отойти от бизнес-организации.

3.2 Процедура проведения исследования

В первую очередь была определена фокус – группа для проведения исследования.

Всех респондентов можно разделить на три категории:

- сотрудники кафедры ФМПК;
- сотрудники кафедры ИП;
- сотрудники кафедры ИФНТ.

Для опроса были выбраны сотрудники ТПУ, чтобы проанализировать корпоративную культуру университета изнутри, глазами, людей, являющихся носителями культуры, транслирующих её студентам своего ВУЗа. При этом акцент сделан на кафедры трёх направлений:

- технический уклон;
- гуманитарный уклон;
- сочетание обеих уклонов.

Вычисление полученных результатов «как есть» и «как хотелось бы» по анкете ОСА проводилось по следующим формулам (1), (2), (3), (4):

$$A1,cp=(A1,1+A1,2+A1,3+\dots+A1,N)/N \quad (1)$$

$$B1,cp=(B1,1+B1,2+B1,3+\dots+B1,N)/N \quad (2)$$

$$C1,cp=(C1,1+C1,2+C1,3+\dots+C1,N)/N \quad (3)$$

$$D1,cp=(D1,1+D1,2+D1,3+\dots+D1,N)/N \quad (4)$$

где в индексах на первом месте № вопроса, на втором месте № анкеты. N – кол-во анкет, А – иерархия, В – рынок, С – семья, D – адхократия.

Таким образом, получается по 8 значений ответов на каждый вид культуры, а именно: A1, cp, A2, cp, A3, cp, A4, cp, A5, cp, A6, cp, A7, cp, A8, cp, B1, cp, B2, cp, B3, cp, B4, cp, B5, cp, B6, cp, B7, cp, B8, cp, C1, cp, C2, cp, C3, cp, C4, cp, C5, cp, C6, cp, C7, cp, C8, cp, D1, cp, D2, cp, D3, cp, D4, cp, D5, cp, D6, cp, D7, cp, D8, cp.

Далее вычисляем по формулам (5), (6), (7), (8):

$$Acp = (A1,cp+A2,cp+A3,cp+A4,cp+A5,cp+A6,cp+A7,cp +A8,cp)/8(5)$$

$$Bcp = (B1,cp+B2,cp+B3,cp+B4,cp+B5,cp+B6,cp+B7,cp +B8,cp)/8(6)$$

$$Ccp = (C1,cp+C2,cp+C3,cp+C4,cp+C5,cp+C6,cp+C7,cp +C8,cp)/8(7)$$

$$Dcp = (D1,cp+D2,cp+D3,cp+D4,cp+D5,cp+D6,cp+D7,cp +D8,cp)/8(8)$$

Важно, чтобы сумма ответов на каждый вопрос не превышала значения 100, то есть в каждой анкете и каждом вопросе должно быть $(A+B+C+D) = 100$.

По значениям Acp, Bcp, Ccp и Dcp строится график «университет в целом», а по остальным значениям – графики отдельных параметров корпоративной культуры.

Вычисление полученных результатов «как есть» и «как хотелось бы» по анкете Денисона производилось по следующим формулам (1), (2), (3) применительно к 12 параметрам каждого сектора модели Денисона (вовлеченность, согласованность, адаптивность, миссия):

$$A_{1,ср}=(A_{N,1}+A_{N,2}+A_{N,3}+\dots+A_{1,N})/N \quad (1)$$

$$B_{1,ср}=(B_{N,1}+B_{N,2}+B_{N,3}+\dots+B_{1,N})/N \quad (2)$$

$$C_{1,ср}=(C_{N,1}+C_{N,2}+C_{N,3}+\dots+C_{1,N})/N \quad (3),$$

где в индексах на первом месте № вопроса, на втором месте № анкеты.

№ - количество анкет, А, В, С – вопросы каждого параметра.

Таким образом, получается, по 6 средних значений по вопросам на каждый параметр сектора модели, далее вычисляем среднее значение для 12 параметров по формуле (4):

$$П_{1,ср}=(A_{ср}+B_{ср}+C_{ср})/N \quad (4).$$

4. Анализ полученных результатов

4.1 Анализ организационных профилей по методу OSAI

Результаты исследования по университету в целом приведены в таблице 5 в ситуации «как есть» и в таблице 6 в ситуации «как хотелось бы», а также представлены в виде организационных профилей в Приложении Д.

Выполнив оценку с помощью инструмента OSAI, удалось получить картину того, каким образом работает университет в глазах сотрудников и какие ценности они наблюдают.

Таблица 5 – Результаты исследования по университету в целом в ситуации «как есть»

		История и философия	ФМПК	ИП
В целом	A	37	33	34
	B	27	28	28
	C	21	21	21
	D	15	19	16
1. Система управления	A	24	24	23
	B	38	33	35
	C	20	25	21
	D	17	19	23
2. Лидер	A	28	26	22
	B	28	27	31
	C	31	26	33
	D	13	15	12
3. Цели	A	26	27	24
	B	29	29	28
	C	29	23	27
	D	17	20	19
4. Целостность	A	46	33	39
	B	27	25	30
	C	12	17	14
	D	12	22	17
5. Критерии успеха	A	35	23	29
	B	25	28	24
	C	25	26	33
	D	15	17	16

6.Стимулирование	A	46	41	42
	B	26	32	33
	C	15	12	13
	D	14	14	11
7.Принятие решений в неопределенной ситуации	A	49	48	51
	B	22	22	19
	C	15	23	14
	D	12	30	14
8.Разрешение конфликтов	A	41	39	41
	B	20	27	22
	C	21	15	20
	D	16	17	13

Таблица 6 – Результаты исследования по университету в целом в ситуации «как хотелось бы»

		История и философия	ФМПК	ИП
В целом	A	23	22	22
	B	25	26	25
	C	24	23	24
	D	29	26	27
1. Система управления	A	29	29	31
	B	24	18	19
	C	29	29	31
	D	18	19	16
2. Лидер	A	29	28	26
	B	21	21	24
	C	19	21	21
	D	30	27	28
3. Цели	A	24	25	23
	B	16	20	19
	C	21	23	19
	D	37	31	38
4. Целостность	A	18	21	21
	B	19	21	18
	C	31	28	31
	D	32	28	28
5. Критерии успеха	A	18	18	17
	B	26	28	27
	C	23	23	22

	D	33	29	31
6. Стимулирование	A	18	17	17
	B	30	32	29
	C	24	23	22
	D	28	25	30
7. Принятие решений в неопределенной ситуации	A	27	23	20
	B	30	30	32
	C	22	20	21
	D	21	24	25
8. Разрешение конфликтов	A	21	18	18
	B	34	40	35
	C	22	18	24
	D	28	22	21

По усредненному мнению, всех опрошенных сотрудников университет в целом в состоянии «как есть» (рисунки Д.1, Д.2, Д.3) имеет место явный акцент на иерархии (35-39 пунктов), что представляется нормальным для такой большой государственной организации, как ТПУ и несколько меньший акцент на рынке (29 пунктов), т.е. сотрудники полагают, что культура университета нацелена на победу в конкуренции (акцент на рынке), а основным инструментом для достижения этой победы служит строгое упорядочение деятельности сотрудников, жесткое прямое стратегическое и тактическое планирование и управление (акцент на иерархии). При этом высокие значения показателей по шкале иерархии говорят о том, что упорядочение деятельности сотрудников, жесткое планирование и управление могут иметь самодовлеющий характер.

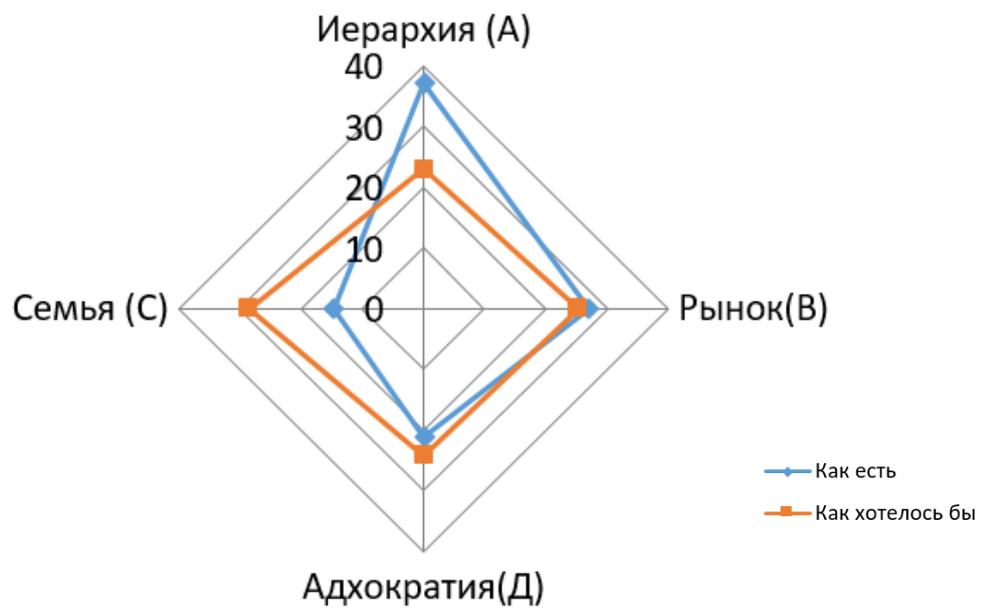


Рисунок Д.1 – Организационный профиль кафедры истории и философии

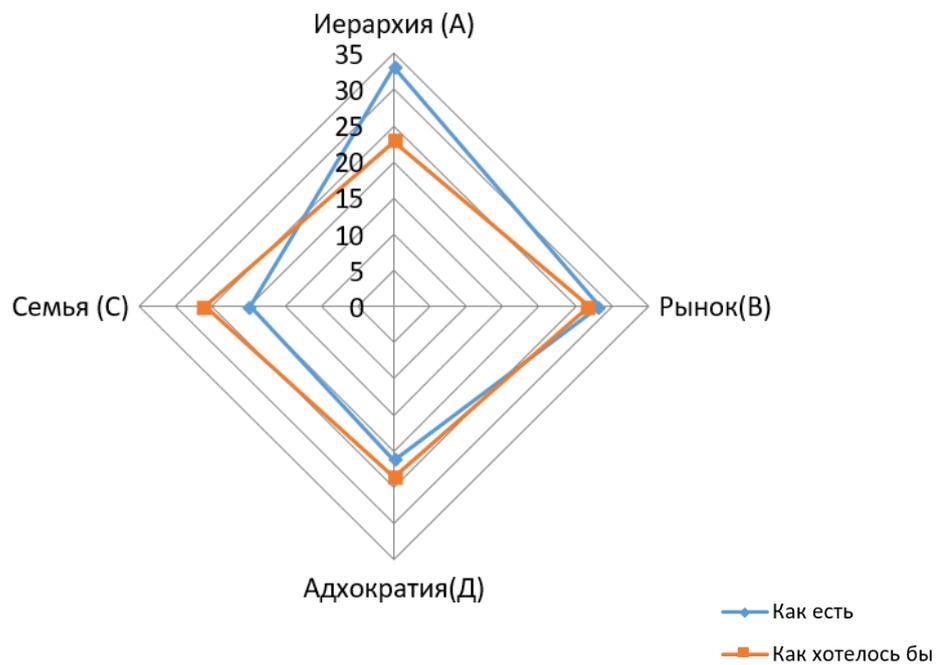


Рисунок Д.2 – Организационный профиль кафедры ФМПК

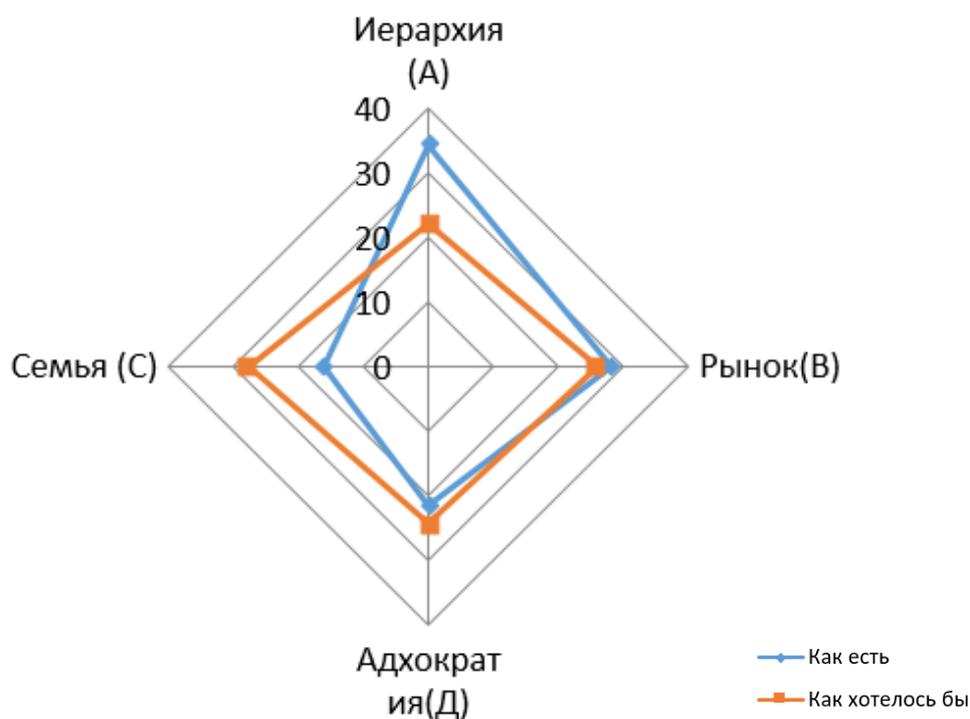


Рисунок Д.3 - Организационный профиль кафедры ИП

Однако в состоянии «как хотелось бы» присутствуют четко выраженное стремление к уменьшению иерархии (до 23 пунктов) и столь же выраженное стремление к увеличению доли семейной культуры (с 18 до 30 пунктов), т. е. сотрудников не устраивает культура университета. При этом доли рынка и адхократии практически не меняются. Таким образом сотрудники согласны с ориентацией на победу в конкуренции, имеют достаточно возможностей для творческой работы, но хотели бы изменений во внутреннем климате организации. Им хочется, чтобы университет не был похож на машину, а сотрудники на винтики и шестеренки в этой машине, действующие по строго установленным на верхнем уровне управления правилам и инструкциям. По мнению сотрудников, победу в конкуренции можно достичь через следование традициям, поощрение командной работы, развитие человеческих ресурсов, сплоченность, дружественный моральный климат.

Система управления (рисунки Е.1, Е.2, Е.3). По мнению сотрудников, в состоянии «как есть» система управления университетом нацелена на победу

в конкуренции (акцент на рынке 36-40 пунктов). В качестве основного инструмента для достижения этой победы система управления использует строгое упорядочение деятельности сотрудников, жесткое прямое стратегическое и тактическое планирование и управление (акцент на иерархии 26-28 пунктов).

Организационный профиль в состоянии «как хотелось бы» показывает, что сотрудникам не нравится столь большой акцент на конкуренции в системе управления, и они хотели бы его снижения до 20-25 пунктов. Кроме того, в состоянии «как хотелось бы» заметно существенное противоречие во мнениях сотрудников по поводу методов работы системы управления - акценты в 30 пунктов по осям иерархии и адхократии, т.е. половина сотрудников хотела бы увеличения жесткости системы управления (иерархия), а другая половина, наоборот, хочет видеть эту систему более гибкой и творческой (адхократия). Возможно, что причиной этого противоречия является отсутствие единой, явно обозначенной системы ценностей в университете.

Лидер университета (рисунки Е.4, Е.5, Е.6). Лидер университета в состоянии «как есть» видится сотрудникам как хороший организатор, жесткий предприниматель и новатор (акценты около 30 пунктов по осям иерархии, рынка и адхократии соответственно). При этом лидер мало внимания уделяет организации командной работы, заботе о людях, созданию дружественного морального климата, развитию человеческих ресурсов (акцент 15-17 пунктов по оси семьи).

В состоянии «как хочется» сотрудники согласны с его ролью организатора, но хотели бы видеть лидера более «человечным» (акцент 30 пунктов по оси семьи), а также не столь непредсказуемым (снижение акцента по оси адхократии с 30 до 20 пунктов).

Цели университета (рисунки Е.7, Е.8, Е.9). В состоянии «как есть» кафедры видят акцент целеполагания университета на победе в конкуренции (30 пунктов по оси рынка) при примерно равных долях в целеполагании

остальных культур. В состоянии «как хотелось бы» имеет место явное смещение основного акцента на культуру семьи (30-38 пунктов) при уменьшении акцента на конкуренции (до 18-20 пунктов). Можно предположить, что такое стремление говорит не о несогласии сотрудников с рыночной ориентацией, а о недостаточном учете мнений сотрудников в процессе целеполагания, исключении их из этого процесса, что является неприемлемым для творческих работников.

Целостность университета (рисунки Е.10, Е.11, Е.12). В состоянии «как есть» целостность университета обеспечивается, прежде всего, наличием формального организационного порядка – акцент на иерархии в 40-48 пунктов, по мнению кафедр истории и философии и ИП, и 35 пунктов, по мнению кафедры ФМПК. Кроме того, кафедры истории и философии и ИП считают важным объединяющим фактором наличие общей цели (30 пунктов по оси рынка). Кафедра ФМПК эту точку зрения не разделяет и считает, что остальные (кроме иерархии) культуры примерно в равной степени обеспечивают целостность университета.

Эта ситуация не устраивает коллективы кафедр. В состоянии «как хотелось бы» основной акцент смещается на культуры семьи и адхократии (по 30 пунктов на каждую) при соответствующем уменьшении показателей по осям иерархии и рынка (до 20 пунктов на каждую). Т.е. сотрудникам хочется, чтобы их объединяли не формальный порядок и цель, в выработке которой они не принимали участие, а дружественная атмосфера и совместная (командная) творческая работа. Возможно, что при изменении порядка целеполагания акцент на общей цели, как объединяющем сотрудников факторе, сохранится на достаточно высоком уровне, что будет способствовать ускорению развития университета.

Критерии успеха (рисунки Е.13, Е.14, Е.15). Кафедры истории и философии и ИП считают, что в состоянии «как есть» критерием успеха университета является выполнение формальных, установленных сверху показателей (30-36 пунктов по оси иерархии). По мнению кафедры ФМПК

критерием успеха служит победа в конкуренции (30 пунктов по оси рынка) при примерно равных долях остальных культур в определении успешности университета.

В состоянии «как хотелось бы» мнения всех кафедр схожи и внутренне противоречивы. Акцент в 30 пунктов стоит на осях рынка и семьи. Поскольку эти оси противоположны по смыслу, можно предположить, что в составе каждой кафедры есть две примерно одинаковые по численности группы людей, придерживающихся противоположных мнений. Это может служить причиной напряженности в коллективах и создает определенные трудности для заведующих кафедрами.

Стимулирование (рисунки Е.16, Е.17, Е.18). В состоянии «как есть» в университете поощряется, главным образом, исполнительность (43-48 пунктов по оси иерархии) и в меньшей, но, тем не менее, значительной степени, результативность (28-32 пункта по оси рынка). Творчество, командная работа и саморазвитие поощряются незначительно (10-13 пунктов по осям адхократии и семьи).

Такая ситуация решительно не устраивает сотрудников. Они согласны с поощрением результативности на том же уровне, но хотели бы существенного снижения стимулирования исполнительности в пользу стимулирования творчества, командной работы и развития потенциала сотрудников (25-30 пунктов по осям адхократии и семьи).

Принятие решений в неопределенной ситуации (рисунки Е.19, Е.20, Е.21). В состоянии «как есть» решения почти исключительно принимаются на самом верхнем уровне управления, на основании формальных правил, документов, инструкций (50-55 пунктов по оси иерархии). При принятии решений частично учитывается их влияние на результаты работы университета (20-22 пункта по оси рынка), учет мнений сотрудников и достижение консенсуса осуществляются очень редко (10-15 пунктов по осям семьи и адхократии).

Также, как и в предыдущем случае такая ситуация решительно не устраивает сотрудников. Они считают, что при принятии решений должны в равной степени использоваться все возможные механизмы с ориентацией на конечные результаты деятельности (акцент в 30 пунктов по оси рынка и примерно равные показатели по другим осям).

Разрешение конфликтов (рисунки Е.22, Е.23, Е.24). При разрешении конфликтов приоритет отдается результативности работы (по оси рынка 40 пунктов).

4.2 Выводы по результатам исследования метод ОСАІ

1. Организационные профили всех опрошенных кафедр очень похожи друг на друга, т.е. организационная культура университета однородна, сотрудники разных подразделений имеют о ней практически единое мнение.

2. Организационная культура ТПУ является конгруэнтной. Конгруэнтность (подобие) культуры означает, что различные компоненты культуры организации выровнены, т.е. различные организационные компоненты порождают один и тот же тип культуры и во всех своих проявлениях она базируется на одних и тех же ценностях. Такими ценностями служат, прежде всего, иерархические ценности, а именно: сосредоточенность на внутренних проблемах, стабильность, управляемость, тотальный контроль, структурированная и формализованная деятельность. В культуре существует также другой, менее выраженный, но достаточно существенный акцент – акцент на занятии лидирующего положения на рынке.

Таким образом, в целом, культура университета нацелена на победу во внешней среде (акцент на рынке), а основным инструментом для достижения этой победы служит строгое упорядочение деятельности сотрудников, жесткое прямое стратегическое и тактическое планирование и управление (акцент на иерархии). При этом высокие значения показателей по шкале иерархии говорят о том, что упорядочение деятельности сотрудников,

жесткое планирование и управление могут иметь самодовлеющий характер, т.е. иерархия превращается из инструмента в смысл существования университета.

Опыт показывает, что преобладание иерархии может обеспечить улучшение показателей работы организации, но только в краткосрочной перспективе. В долгосрочной перспективе, особенно в условиях турбулентной внешней среды, перспективы развития такой организации становятся весьма сомнительными.

3. Существующая культура не устраивает сотрудников опрошенных кафедр, в коллективах выявлено очень сильно стремление к изменению этой культуры, о чем свидетельствует большая разница организационных профилей в состояниях «как есть» и «как хотелось бы».

4.3 Анализ организационных профилей по модели Денисона

Показатели субкультур организационной культуры ТПУ по данным анкетирования приведены в таблице 7. В модели Денисона предполагается, что максимальный уровень развития организационной культуры равен 5 пунктам.

Таблица 7 – Результаты исследования, полученные с помощью модели Денисона.

Показатели субкультур	кафедры						среднее значение показателя	
	ИФ		ИП		ФМПК			
	«как есть»	«как хочется»	«как есть»	«как хочется»	«как есть»	«как хочется»	«как есть»	«как хочется»
Способность к адаптации	2,5	4,0	2,7	4,3	3,2	4,3	2,8	4,2
Миссия	2,5	4,3	3,0	4,4	3,6	4,5	3,0	4,4
Согласованность	2,3	4,4	2,6	4,0	3,5	4,7	2,8	4,4
Вовлеченность	2,3	4,4	2,7	4,0	3,3	4,5	2,8	4,3
Средний уровень культуры	2,4	4,3	2,8	4,2	3,4	4,5	2,9	4,3

Хотя организационные профили опрошенных кафедр похожи друг на друга (рисунки Ж.1, Ж.2, Ж.3), между ними имеются некоторые различия, что говорит о том, что в целом организационная культура университета однородна, но на разных кафедрах имеются определенные особенности во взглядах на эту культуру.

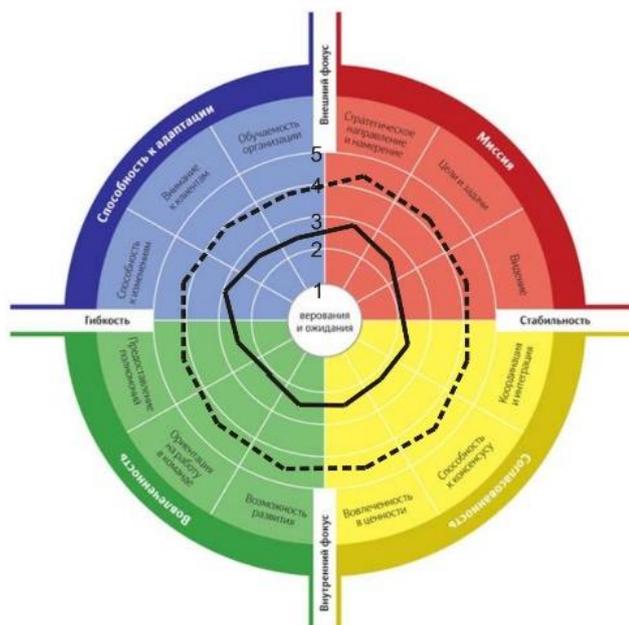


Рисунок Ж.1 – Модель кафедры истории и философии

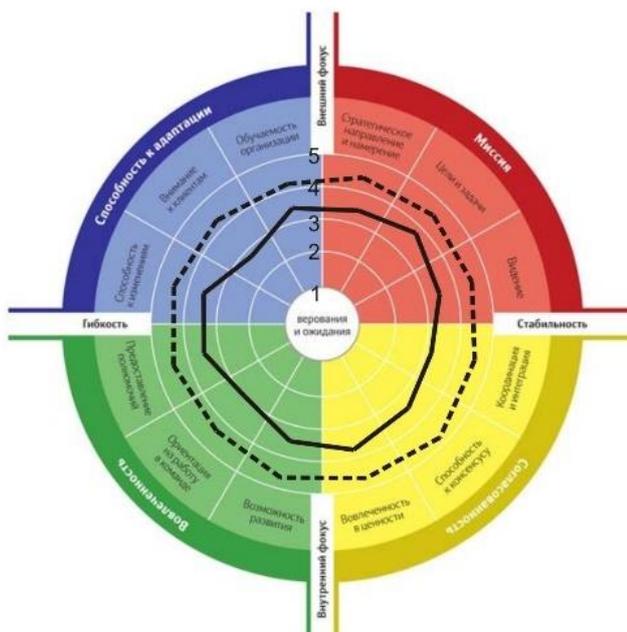


Рисунок Ж.2 – Модель кафедры ФМПК

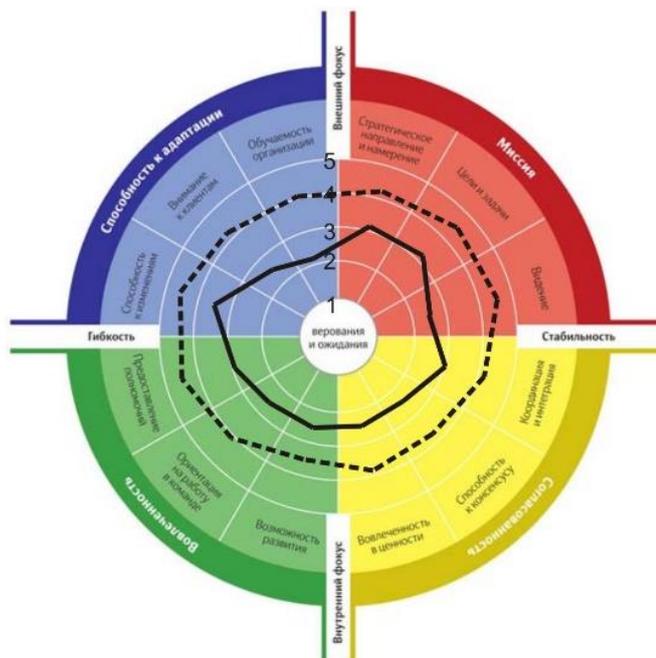


Рисунок Ж.3 – модель кафедры ИП

По мнению кафедры истории и философии, (рисунок Ж.1) в состоянии «как есть» средний показатель развития организационной культуры ТПУ составляет 2,4 пункта, т.е. является невысоким, а кафедра ФМПК (рисунок Ж.2) полагает, что этот уровень достаточно высок – 3,4 пункта. Существующая культура не устраивает сотрудников всех опрошенных кафедр, в коллективах очень сильно стремление к изменению этой культуры, о чем свидетельствует большая разница организационных профилей в состояниях «как есть» и «как хотелось бы». Интересно, что в состоянии «как хотелось бы» ни на одной субкультуре, при общем стремлении к росту их показателей, нет максимально возможного акцента, а разброс между показателями невелик. Это означает, что сотрудники хотят видеть университет достаточно равномерно развивающимся по всем направлениям. Однако они, скорее всего, не учитывают количество ресурсов, необходимых для такого всестороннего развития.

Сотрудники всех кафедр считают, что в состоянии «как есть» в организационной культуре ТПУ делается акцент на субкультуре «миссия», т.е. на классическом стратегическом планировании «сверху-вниз», четком

установлении задач, которые нужно решать сотрудникам. В состоянии «как хотелось бы» общего акцента выделить не удастся, однако можно отметить, что в то время как кафедра ИП оставляет акцент на «миссии», две другие кафедры (ИФ и ФМПК) переносят акцент с «миссии» на «согласованность» и на «вовлеченность», т.е. на единство ценностей, совершенствование внутренних коммуникаций, координацию работы подразделений, развитие персонала.

В терминах бизнес-организаций предполагается, что пара «миссия» и «согласованность» определяет рентабельность инвестиций, продаж и активов; комбинация «способность к адаптации» и «вовлеченность» влияет на новизну продукта; «вовлеченность» и «согласованность» влияют на качество, рентабельность инвестиций и степень удовлетворенности сотрудников компании, и, наконец, «способность к адаптации» и «миссия» оказывают влияние на долю компании на рынке и темп роста продаж.

Заменить эти характеристики бизнес-организаций другими, более соответствующими деятельности университета, не представляется возможным, т.к. университет относится к организациям, деятельность которых является непрозрачной, мало предсказуемой и трудно измеримой [36, 38]. Общество слабо представляет себе, что происходит внутри университетов, их цели множественны и недостаточно конкретны, технологии неформализованы, связи между результатами и средствами их достижения неоднозначны и противоречивы, а реальные результаты деятельности университетов могут быть адекватно оценены с позиции общественной пользы только в очень длительной перспективе.

Таким образом получить ещё какую-либо информацию о корпоративной культуре ТПУ из таблицы 8 и рисунков Ж.1, Ж.2, Ж.3, скорее всего, невозможно.

4.4 Сравнение метода OSAI с моделью Денисона

Повторюсь, метод OSAI созданный К.Камероном и Р. Куинном ранее уже был адаптирован в вузовской среде, что касаясь модели Денисона она использовалась исключительно в бизнес – организациях.

Сравнительный анализ двух методов таблица 8, проделанный на основе изученных литературных источников и данных полученных в результате опроса сотрудников ТПУ, показывает разницу между ними и тем самым доказывает, что, исследуя корпоративную культуру методами, предназначенными для бизнес – организаций, вероятность получить достоверную и полную информацию очень мала и важно учитывать различия внутреннего мира этих двух «организмов».

Таблица 8 – Сравнительный анализ метода OSAI с моделью Денисона

Метод OSAI	Модель Денисона
Модель конкурирующих ценностей. Сфера применения управленческая. Включает в себя 4 типа организационных культур: культуру иерархии, конкуренции (рынка), творчества и семьи.	Модель разработана в условиях деловой среды, специально для нужд бизнеса. Строится на оценке четырёх ключевых характеристик корпоративной культуры и управления (лидерства): миссии, способности к адаптации, вовлеченности, согласованность.
Достоинства этой модели является ее органическая связь с основными задачами организационной культуры – внутренней интеграции и внешней адаптации, соотнесенность каждого типа культуры с такими важными аспектами управления как миссия, стратегия, фокус внимания и приоритеты менеджмента, критерии эффективности, способы повышения качества, роль руководителя и стиль руководства, роль менеджера по персоналу, критерии подбора и мотивация работников и т.д.	Достоинством этой модели является, то, что она помогает ответить на вопросы: направлена ли активность компании вовне или на внутреннюю аудиторию (внешний-внутренний фокус) и способна ли компания быстро реагировать на изменения внешней среды (стабильность-гибкость). Руководители организации могут: – Оценить сильные и слабые стороны развития коммуникации внутри компании; – Получить представление об областях, которые требуют дальнейшего улучшения.

<p>Инструмент подходит для изучения не только текущего, но предпочитаемого (будущего) состояния культуры в компании.</p>	<p>Инструмент подходит для изучения не только текущего, но предпочитаемого (будущего) состояния культуры в компании.</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Высокая внутренняя надежность; – Многократность применения в различных организациях, в том числе для зарубежных и отечественных университетов; – Простота реализации и наглядность результатов; – Возможность отслеживания изменений и корректировки планов при повторном проведении исследования; – Метод OSAI в итоге предлагает к рассмотрению большее количество профилей, что позволяет более полно дать анализ. 	<p>Анализ результатов позволяет выявить сильные и слабые стороны корпоративной культуры и понять какое влияние она может оказывать на результативность деятельности компании.</p> <p>Трудоемок в использовании (большое количество вопросов) и вопросы сложные для восприятия.</p>
<p>Модель позволяет определить стратегию в комплексе организационных мероприятий по изменению культуры и улучшению организационных показателей.</p>	<p>Согласно данной модели эффективность корпоративной культуры определяется такими составляющими как стратегия, цели и задачи, ключевые ценности, ориентация на команду, развитие способностей, делегирование, организационное обучение.</p>
<p>Широта вовлечения – возможность привлекать к работе любого члена организации, особенно тех, кто ответственен за целеполагание, установление направлений развития, поддерживает формирование ценностей и руководит фундаментальными преобразованиями.</p>	<p>Модель Денисона достаточно полно отражает взаимосвязь между корпоративной культурой и экономической эффективностью деятельности организации.</p>

На основе проведенного исследования оба метода показывают, что в состоянии «как есть» корпоративная культура университета сосредоточена на упорядоченности деятельности, контроле, прямом стратегическом планировании, четком установлении задач, которые нужно решать сотрудникам (акценты на иерархии по методу OSAI и на миссии по методу Денисона).

Метод OSAI и модель Денисона демонстрируют высокую готовность и стремление коллектива к изменению сложившейся корпоративной

культуры (большая разница между профилями в состояниях «как есть» и «как хотелось бы»).

Согласно обоим методам, сотрудникам кафедр хотелось бы уменьшения упорядоченности и заорганизованности в пользу творческой и дружественной атмосферы (акценты на адхократии и семье по методу ОСАІ и на согласованности и вовлеченности по модели Денисона).

Таким образом, можно констатировать, что оба использованных метода дают сходные результаты. Это, кстати, служит доказательством достоверности результатов, полученных этими методами.

Вместе с тем следует отметить, что модель Денисона более трудоемка т.к. анкета содержит большее количество вопросов.

Метод ОСАІ с этой точки зрения более доступен, т.к. анкета имеет небольшое, но достаточное количество вопросов и проста в обработке. Кроме того, с помощью данного метода получено достаточно большое количество профилей различных организаций, что расширяет возможности исследователя для сравнения полученного профиля с профилями других организаций.

В методе ОСАІ численные значения показателей связаны друг с другом требованием того, чтобы их сумма равнялась 100%. Это заставляет задумываться о том, какие элементы культуры должны быть усилены и какие – ослаблены при планировании и осуществлении деятельности по изменению культуры, и соответственно распределять ресурсы и соотносить действия. В модели Денисона численные значения показателей никак не связаны друг с другом, поэтому, как видно из рисунков Ж.1, Ж.2, Ж.3, люди могут стремиться к одновременному увеличению показателей по всем направлениям, не учитывая реальных возможностей организации.

Основным недостатком модели Денисона по сравнению с методом ОСАІ является сложность интерпретации анкет в связи с отсутствием методов интерпретации применительно к университетам. Более того, по

причинам, указанным выше, разработка этих методов требует специальных весьма сложных исследований.

Следовательно, можно сказать, что на сегодняшний день метод ОСАІ является предпочтительным для исследования корпоративной культуры высших учебных заведений.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНМ53	Брянской Дарье Сергеевне

Институт	Институт социально-гуманитарных технологий	Кафедра	Организации и технологии высшего профессионального образования
Уровень образования	Магистр	Направление	22200 Инноватика

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной и взрывной природы) – негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) – чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Рабочим местом является кабинет, работа производится сидя, за документами и основная часть за ПЭВМ.</p> <p>На рабочем месте недостаточная освещенность, возможно поражение электрическим током.</p> <p>Наиболее возможная чрезвычайная ситуация на рабочем месте - пожар.</p> <p>Имеется воздействие на литосферу в виде отходов, возникших, вследствие выхода из строя ПЭВМ, других приборов и другой вычислительной техники.</p>
<p><i>2. Знакомство и отбор законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Изучены следующие документы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»; 2. СанПиН 2.2.4.548-96 3. Стандарт ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента»; 4. Стандарт SA 8000: Социальная ответственность; 5. Официальный сайт ТПУ; <p>Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 02.06.2016) «Об образовании в Российской Федерации».</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – безопасность труда; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения 	<p>Рассмотрены факторы внутренней социальной ответственности: формирование корпоративной культуры, регулирование трудовых и социально-экономических отношений, система управления охраной труда, мониторинг состояния здоровья сотрудников и студентов и т.п.</p>

<p>квалификации;</p> <ul style="list-style-type: none"> – система социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Изучены факторы внешней социальной ответственности: поддержка социальных проектов, корпоративное волонтерство. Выявлены прямые и косвенные заинтересованные стороны (стейкхолдеры) развития корпоративной культуры ТПУ. Составлена программа КСО в рамках развития и изменения корпоративной культуры ТПУ с учетом оценки ожидаемых результатов.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ специальных (характерных для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Изучены следующие документы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Приказ № 19/од от 21.03.2016 г. «О Декларации о ценностях и корпоративной этике поведения работников, обучающихся и выпускников Томского политехнического университета, и Кодекс этики ТПУ»; – Коллективный договор ТПУ на 2015-2018 гг. и др. документы с корпоративного портала ТПУ.
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	Презентация в Microsoft PowerPoint

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	25.04.2017г
--	-------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ОТВПО	Зайцева Ксения Константиновна	к.п.н		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ53	Брянская Дарья Сергеевна		

Введение

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – международная концепция, прочно вошедшая в корпоративное управление в середине XX века (США). В соответствии с КСО организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. На сегодняшний день мероприятия КСО являются обязательной частью успеха организации.

В данной дипломной работе представлено исследование корпоративной культуры сотрудников Томского политехнического университета, с помощью двух методов ОСАИ и Денисона. По итогам проведенного исследования выбран наиболее удобный и точный в результатах – метод, для проведения последующих исследований корпоративной культуры университета.

Основной целью данного раздела является создание оптимальных норм для улучшения условий труда, обеспечения производственной безопасности человека, повышения производительности труда, сохранения работоспособности в процессе трудовой деятельности, а также охраны окружающей среды. Организация рабочего места и производственная среда должны соответствовать общепринятым и специальным требованиям техники безопасности, нормам санитарии, эргономики, экологической и пожарной безопасности.

Рабочее место для написания дипломной работы и проведения анкетирования может располагаться в одной из аудиторий корпусов университета. Дипломная работа предусматривает работу с компьютером (составление анкет исследования, написание теории, обработка полученных данных и пр). Для комфортной интеллектуальной деятельности необходимо наличие достаточной освещенности (500 Лк) и системы вентиляции в помещении.

Негативное воздействие на окружающую природную среду (литосферу) на данном рабочем месте возможно при образовании отходов при поломке вычислительной техники (компьютера). Из чрезвычайных ситуаций возможна лишь ситуация возникновения пожара.

В рамках раздела будут рассмотрены следующие вопросы:

- анализ факторов социальной ответственности ТПУ, который включает в себя принципы корпоративной культуры, систему организации труда и его безопасность;
- анализ состояния корпоративной культуры сотрудников ТПУ, в рамках которого будет рассмотрено развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки повышения квалификации, а также внутренняя корпоративная социальная ответственность;
- анализ эффективности программ КСО развития корпоративной культуры сотрудников в ТПУ с выделением стейкхолдеров, программой мероприятий КСО и анализом её эффективности.

1. Анализ факторов социальной ответственности ТПУ

1.1 Принципы корпоративной культуры

Томский политехнический университет, основанный в 1896 году, на сегодняшний день является ведущим техническим университетом страны и входит в топ – 10 университетов России и топ – 400 ВУЗов мира.

Миссия Томского политехнического университета сегодня – это повышение конкурентоспособности России, подготовка инженерной элиты страны, генерация новых знаний, создание ресурсоэффективных технологий и формирование инновационных идей через интернационализацию и интеграцию исследований, образование и практику подготовки.

Ценности, принятые университетом, являются отражением принципов и стремлений ТПУ на пути к реализации своей миссии [54].

Как уже говорилось ранее, университет можно сравнить с живым организмом, объединяющим различные области и направления деятельности, жизнь которого напрямую зависит от слаженной работы каждой части. Сотрудники и студенты строят и развивают один из лучших в мире технических университетов, успех которого основан на профессионализме, творческом подходе и гармонии всего коллектива, являющегося единой командой. Работа в команде – один из основных принципов ТПУ.

Корпоративная культура, которая способна обеспечить открытость и комфортную внутреннюю среду, является одной из основных ценностей ВУЗа. Декларация и кодекс этики ТПУ несут в себе основные положения о ценностях и корпоративной этике сотрудников университета [55].

В декларации Томского политехнического университета обозначено семь принципов, призывающих сотрудников, обучающихся и выпускников университета к принятию добровольных обязательств, которые являются частью людей, совершающих великие достижения на пути к реализации миссии ТПУ и становления его одним из лучших университетов мира. Принципы касаются таких качеств как проактивность, вовлечение других в

процессы генерации новых знаний и идей, постоянное обучение и совершенствование, поддержание командного духа, коммуникабельность, творческий подход и максимальную эффективность, разумная терпимость к чужим точкам зрения, сохранение конфиденциальности, когда того требует университет и избежание возникновения конфликта интересов [55].

Кодекс этики является сводом неформальных правил и норм – это инструмент развития и поддержания корпоративной культуры, позволяющий формировать и усиливать корпоративную идентичность членов команды, способствующий повышению уровня педагогической, научной и деловой культуры.

Цель этического кодекса ТПУ заключается в повышении академической репутации университета и его привлекательности как субъекта образовательной деятельности и ответственного работодателя.

Принципы, установленные кодексом, соблюдаются как во взаимоотношениях между обучающимися, сотрудниками, так и в коммуникациях с внешней средой. В кодексе описаны положения о корпоративной этике работника ТПУ, включающие общие положения и нормы корпоративной этики в образовательной и научной деятельности, обучающегося и выпускника ТПУ. В заключительных положениях Кодекса описана ответственность сотрудника и обучающегося университета в случае нарушения принципов и норм Кодекса.

Коллективный трудовой договор – это правовой акт, регулирующий трудовые и социально – экономические отношения в ВУЗе. Заключается он между работниками, в лице председателя профсоюзной организации сотрудников и ректором университета [56]. Положения правовой и социальной защищенности обучающихся регулируются соглашением, заключенным профсоюзной организацией и администрацией ТПУ.

Заключение коллективного трудового договора преследует такие цели, как:

1) соблюдение правовых норм, повышение социально-экономического положения сотрудников в дополнение к Трудовому кодексу и законодательству РФ;

2) реализация права сотрудников участвовать в менеджменте университета и локальном регулировании трудовых отношений;

3) отсутствие противоречий и согласование социально-экономических интересов сотрудников и действий администрации по обеспечению эффективной работы университета;

4) улучшение и совершенствование принципов и форм социальных партнерских взаимодействий между администрацией и сотрудниками университета через профсоюзную организацию как представителя.

На основе вышесказанного, можно составить цели реализации корпоративной социальной ответственности:

1) развитие сотрудников университета с целью повышения их квалификации и знаний, что позволит не только избежать текучести кадров, но и привлечь лучших специалистов на рынке;

2) стабильность и устойчивость развития ВУЗа в долгосрочной перспективе;

3) создание организационно-педагогических условий развития корпоративной культуры студенческого сообщества;

4) повышение качества работы студенческого самоуправления и его роли в управлении университетом;

5) развитие творческого и активного студента;

6) повышение эффективности деятельности молодых специалистов на предприятиях;

7) увеличение вклада выпускников в развитие alma-mater;

8) улучшение понимания ценностных ориентаций студентов ТПУ с целью поиска новых возможностей для совершенствования учебной и воспитательной работы в ВУЗе и т.д.

1.2 Система организации труда и его безопасность

Стратегическая цель университета в области охраны труда заключается в обеспечении безопасных и здоровых условий труда и обучения, обеспечивающих сохранение жизни и здоровья сотрудников и обучающихся в процессе трудовой и образовательной деятельности.

В ТПУ система управления охраной труда выступает комплексом взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов, который устанавливает политику и цели в области охраны труда и обеспечивает достижение этих целей.

Основные принципы и обязательства в области охраны труда университета звучат следующим образом:

- 1) соответствие основным направлениям государственной политики;
- 2) соблюдение требований законодательных и нормативных правовых документов в области охраны и организации труда, коллективного договора ТПУ и иных требований, которые распространяются на вуз;
- 3) своевременная идентификация опасностей, оценка рисков и управление ими с целью максимального снижения воздействия опасностей и рисков на здоровье сотрудников с целью предупреждения несчастных случаев, заболеваний, аварийных ситуаций;
- 4) постоянное обучение и повышение уровня знаний в области охраны труда всех сотрудников ТПУ;
- 5) профилактика и реализация предупреждающих мероприятий по предотвращению несчастных случаев и профессиональных заболеваний.

Определение условий труда каждого сотрудника, университет производит с помощью специальной оценки труда и аттестации рабочих мест. Для определения условий труда каждого сотрудника университетом проводится специальная оценка труда и аттестация рабочих мест в

соответствии с внутренними регламентирующими документами [57], [58]. В том числе, инструктаж проходят все сотрудники университета [59].

Согласно требованиям Федерального закона от 28 декабря 2013 г. № 426 – ФЗ «О специальной оценке условий труда», необходимо проводить процедуры специальной оценки условий труда, а именно комплекс мероприятий по идентификации вредных и (или) опасных производственных факторов среды и трудовой деятельности, а также оценку уровня их воздействия на сотрудника.

Здоровье сотрудников университета отслеживается и контролируется согласно процедуре предварительных и периодических медосмотров [60]. В университете проводятся работы по предотвращению и отслеживанию несчастных случаев. В случае возникновения несчастных случаев, администрация вуза руководствуется такими документами, как:

– Положение об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных отраслях и организациях, утв. постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 24.10.02 № 73 и Трудовой кодекс РФ (статьи 227-231).

2. Анализ состояния корпоративной культуры сотрудников ТПУ

Анализ состояния корпоративной культуры предусматривает изучение текущего и желаемого состояния для последующей разработки рекомендаций по изменению и укреплению корпоративной культуры. В ТПУ исследование корпоративной культуры преподавателей и администрации, как основных носителей корпоративной культуры за последние пятнадцать лет, проводилось трижды (2001 г., 2007 г., 2015 г.).

Задача корпоративной культуры как внутренней среды любой организации заключается в создании чувства сопричастности работников к общему делу, их солидарности с миссией и стратегией организации, а вследствие этого, мотивации на достижение успеха в собственной деятельности. То есть корпоративная культура – это средство создания благоприятных условий, способствующих росту эффективности управления организацией и конкурентоспособности на рынке.

2.1 Внутренняя корпоративная социальная ответственность

Защита здоровья работников в современных условиях связана не только с созданием благоприятных условий труда, но и со стимулированием заинтересованности сотрудников в достижении целей организации. Современное понимание существующей связи между активным использованием организацией своих мотивационных ресурсов и здоровьем сотрудников представлено в модели П. Рихтера «работа – ресурсы – здоровье», приведенной в виде схемы на рис. №1.

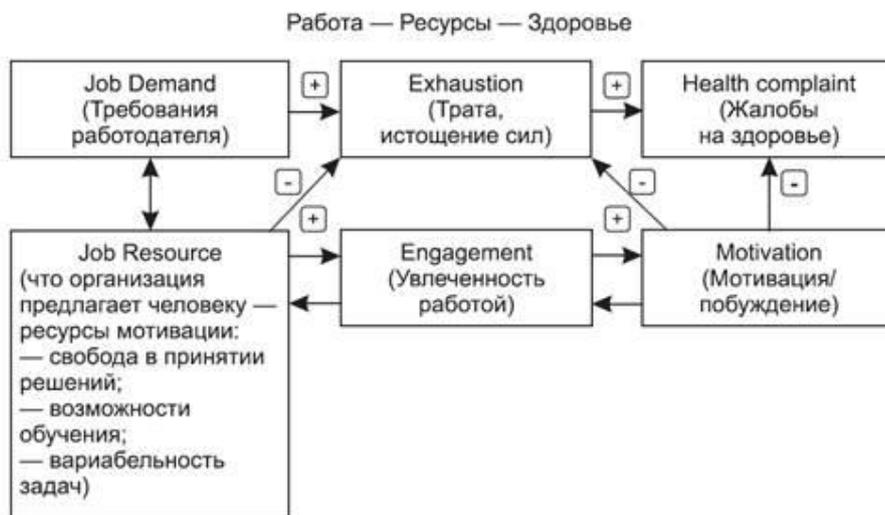


Рисунок № 1 - Модель Рихтера

Из анализа представленной модели следует вывод, о том, что: различные способы мотивации сотрудников позволяют ослабить многие негативные последствия нагрузки, приводящие к психосоматическим заболеваниям, эмоциональному выгоранию, а также депрессивным состояниям. Значит, различные мотивационные программы, внедряемые в организациях, также являются одним из видов внутренней КСО.

В качестве важной задачи, стоящей перед работодателем, можно отметить распространение идей корпоративной ответственности среди сотрудников и привлечение персонала к ее реализации на практике. Становясь элементом корпоративной культуры и системы внутренних коммуникаций, эта концепция создает предпосылки для более успешного решения вопросов, находящихся в ведении менеджеров по управлению персоналом.

2.2. Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки повышения квалификации

Развитие потенциала каждого сотрудника и обеспечение максимальной эффективности процессов управления персоналом, в том числе повышение квалификации человеческих ресурсов, является одной из основных целей ТПУ. В рамках университета проводится не одна программа по развитию человеческих ресурсов, например, программа кадрового резерва ТПУ [61].

Реализуется программа кадрового резерва с 2002 года. Целью программы является выявление лучших и наиболее перспективных сотрудников и обучающихся, развитие их компетенций, обеспечивающих профессиональную реализацию, и подготовка на научно-педагогические и руководящие должности. Университет стремится создать благоприятную среду для профессионального роста молодых сотрудников и студентов с целью сохранения сформированных специалистов и профессионалов для реализации их потенциала в деятельности вуза. Основными составляющими развития академических и управленческих компетенций сотрудников является создание условий для продуктивной работы, возможностей для развития и повышения квалификации, а также реализации творческого потенциала и карьерного роста.

Основными формами повышения квалификации в ТПУ являются программы профессиональной переподготовки, программы повышения квалификации и стажировки. В рамках деятельности ТПУ по развитию персонала проводятся такие мероприятия [62], как:

- Программа повышения квалификации (Управленческие компетенции для вновь избранных заведующих кафедрами), которая направлена на обеспечение более быстрой адаптации сотрудников, получения знаний и навыков для осуществления успешной организационной и управленческой деятельности;
- Тренинг (Коммуникация сотрудников) с привлечением внешнего бизнес-тренера и консультанта. Цель данного мероприятия – развитие таких компетенций, как личная эффективность и устная коммуникация, которые являются обязательными для успешного руководителя;
- Семинар (Система стратегического партнерства и развитие профессиональных компетенций НПП), раскрывающий вопросы особенностей успешного взаимодействия со стейкхолдерами и документального оформления взаимоотношений.

3. Анализ эффективности программ КСО развития корпоративной культуры сотрудников в ТПУ

Программы КСО позволяют университету ответственно подходить к своей деятельности, рассматривать ее воздействие на общество в перспективе, предвидя проблемы и решая их.

3.1 Определение стейкхолдеров ТПУ

На базе Томского политехнического университета реализуются как внутренние, так и внешние программы корпоративной социальной ответственности. Проанализировать факторы внешней социальной ответственности – можно после определения стейкхолдеров вуза.

Стейкхолдеры – это заинтересованные стороны, на которые университет оказывает прямое и косвенное влияние. Структура стейкхолдеров ТПУ определена в таблице № 1.

Таблица № 1 - Стейкхолдеры развития корпоративной культуры Томского политехнического университета

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Город	Работодатели
Студенты	Государство
Преподаватели	Родители
Выпускники	Министерство образования и науки РФ
Администрация ВУЗа	Потенциальные абитуриенты

Анализируя представленную в таблице № 1 структуру стейкхолдеров развития корпоративной культуры ТПУ, можно сделать вывод о том, что данный аспект развития ВУЗа касается практически всех социальных групп университета и общества в целом.

В качестве основных изучаемых категорий в данной работе рассматриваются:

- студенты;
- преподаватели;
- выпускники;
- администрация;
- город.

Основной акцент в практической части работы сделан на корпоративную культуру сотрудников, исследование проводилось путем анкетирования, с помощью двух методов, далее сравнение полученных результатов и выбор оптимального метода для дальнейших исследований корпоративной культуры ВУЗа. В результатах исследования выявлена необходимость формирования сообщества «студенты–преподаватели–выпускники» на базе принадлежности к общей корпоративной культуре.

Так как основным носителем и транслятором культуры ВУЗа является его постоянный состав – преподаватели и администрация, этот состав, можно сказать уполномочен для навязывания своей культуры студентам, что и следует из построенных организационных профилей. Система быстро превращает студента в адепта (носителя, приверженца, последователя) этой культуры. Данная ситуация требует от руководства и преподавателей самого серьезного внимания к построению собственной организационной культуры, поскольку эта культура транслируется через выпускников университета в общество и государство, ценности которых становятся именно такими, какими они были привиты студентам во время студенчества. Этот тип культуры может стать доминирующим и в обществе, и в государстве.

3.2 Определение структуры программ КСО

Основные блоки мероприятий в рамках развития и изменения корпоративной культуры сотрудников ТПУ представлены в таблице № 2.

Таблица № 2 Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Стейкхолдеры	Элемент	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Субботники на уровне города; Проведение акций («Нет наркотикам!»); Улучшение экологического состояния города Томска.	Город; Администрация; Студенты; Сотрудники.	Социальные инвестиции в проекты по охране окружающей среды в рамках городских мероприятий	Трансляция принципов и ценностей ТПУ; Вовлечение студентов и сотрудников в мероприятия, формирующие принципы социальной ответственности перед природой и обществом.
Мероприятия Центра волонтерской и общественной деятельности (профсоюз): сбор игрушек в детские дома, поздравление ветеранов и т.д	Государство; Город; Студенты; Сотрудники.	Волонтерство; Благотворительность.	Трансляция принципов и ценностей ТПУ; Развитие навыков и компетенций по всем направлениям деятельности; Укрепление и установление новых контактов.
Формирование сообщества студенты–преподаватели–выпускники на базе принадлежности к общей корпоративной культуре.	Администрация; Преподаватели; Студенты; Выпускники.	Социально – ответственное поведение	Трансляция принципов и ценностей ТПУ; Трансляция принципов устойчивого развития; Улучшение качества образовательного процесса; Совершенствование методов обучения и воспитания.
Обучение и повышение квалификаций сотрудников университета; Проведение конкурсов: «Лучший	Преподаватели; Студенты; Выпускники.	Социально – ответственное поведение	Трансляция принципов и ценностей ТПУ; Трансляция принципов устойчивого развития; Формирование

преподаватель года, (месяца)» «Лучший молодой ученый», «Лучший студент», «Лучший аспирант»			социальной ответственности у сотрудников и студентов; Принятие ответственности за результаты деятельности университета.
Помощь в финансировании научных и научно-образовательных мероприятий города и региона (U-NOVUS, Science Game, международные конференции и др.)	Город; Администрация; Студенты; Сотрудники.	Спонсорство и корпоративная благотворительность.	Привлечение населения, студентов и абитуриентов к научной и научно-образовательной деятельности; Формирование социальной ответственности у сотрудников и студентов; Принятие ответственности за результаты деятельности университета.

Анализируя представленные данные в таблице №2 можно сказать, что предложенная программа КСО помогает достичь удовлетворения ожиданий всех заинтересованных сторон.

Таким образом, рассматривая предложенные мероприятия программы корпоративной социальной ответственности, можно сделать вывод о том, что социальная ответственность Томского политехнического университета – информационно прозрачна.

Мероприятия и программы по охране окружающей среды, ответственности за качество и последствия реализуемых продуктов и услуг, а также участие в социальных мероприятиях города и страны демонстрируют серьезный и ответственный подход университета к КСО. Таким образом, можно сказать, что программы корпоративной социальной ответственности Томского политехнического университета транслируют миссию и основные

ценности вуза, а также отвечают интересам стейкхолдеров и являются эффективными.

Основные преимущества, которые получает университет от реализации программ КСО, заключаются в улучшении финансовых показателей, положительном имидже и высоком уровне доверия в глазах стейкхолдеров, позиционировании ТПУ как университета мирового уровня и постоянном повышении качества образовательных услуг.

Заключение

Ценности организации определяются, прежде всего, ее целями и миссией, и, если такие цели поставлены, она становится устойчивой развивающейся системой, эффективно взаимодействующей с окружающей средой. Но и наличие сильной корпоративной культуры в ВУЗе является важным компонентом эффективного менеджмента, так как именно она отражает специфику и уникальность университета.

Корпоративная культура влияет на работоспособность сотрудников и студентов, определяет их отношение к работе и учебе, к коллегам, руководству, качество принимаемых решений, коммуникаций с внутренней и внешней средой и другие аспекты, напрямую влияющие на успех организации.

Изучать корпоративную культуру вуза необходимо не только для того, чтобы понять, что отличает один университет от другого (несмотря на возможно идентичные уставы и формальные нормы культуры), но и также для того, чтобы знать, какие изменения можно проводить в рамках данной культуры, как спрогнозировать результаты и последствия этих изменений.

В рамках исследовательской работы были изучены существующие методики изучения корпоративной культуры, а также рассмотрены и выделены отличия корпоративной культуры университета от бизнес – организаций.

В ходе реализации задач были выбраны к адаптации в университете два метода исследования корпоративной культуры ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна и модель Э. Денисона. С помощью, которых проведено исследование корпоративной культуры сотрудников ТПУ, результаты работы сопоставлены друг с другом и проведен сравнительный анализ двух методов.

Исследование показало, что корпоративная культура университета глазами сотрудников сосредоточена на упорядоченности деятельности, контроле, прямом стратегическом планировании, четком установлении задач,

которые нужно решать сотрудникам. Выявлена высокая готовность и стремление коллектива к изменению сложившейся корпоративной культуры. Согласно обоим методам сотрудникам кафедр хотелось бы уменьшения упорядоченности и заорганизованности в пользу творческой и дружественной атмосферы.

На основе сравнительного анализа двух методов, выделен фаворит, метод OSAI – предпочтительный метод для проведения дальнейших исследований ОК университета. Модель Денисона содержит сложность интерпретации анкет в связи с отсутствием методов интерпретации применительно к университетам.

Практическая значимость исследовательской работы состоит в доказательстве, того, что исследование корпоративной культуры университета методами, адаптированными под бизнес – организации, не несет, плодотворных результатов и осложняет обработку данных.

Результаты работы также могут быть использованы для исследования корпоративной культуры сотрудников высших учебных заведений.

Список использованных источников

1. Щербакова М.В. Овладение корпоративной культурой в процессе адаптации первокурсников к обучению в ВУЗе // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. 2012. № 1. С. 164.
2. Онищенко О.В. Феномен корпоративной культуры ВУЗа в системе развития познавательной активности студентов // Вестник Вятского государственного гуманитарного университета. 2011. № 3-1. С. 137.
3. Беляев А. Корпоративная культура университета: от теории к практике // Высшее образование в России. 2007. № 11. С. 65–71.
4. Грудзинский А.О. Университет как предпринимательская организация /А.О. Грудзинский //Социологические исследования. — 2003. № 4. — С. 113-120.
5. Анатолия американского университета.Г.Д. Дмитриев -М: НИИ школьных технологий. 2010, – 224с.
6. Управление высшим учебным заведением / Под ред. С.Д. Резника, В.М. Филиппова. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 245 с.
7. Жерихов Е.С. Корпоративная культура как фактор социальной адаптации личности: диссертация канд. филос. наук /Е.С. Жерихов. -Иркутск, 2004. 191 с.
8. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». -М.: ЮНИТИ-ДАТА, 1999. - 171 с.
9. Мальцева Г.И. Университетская корпоративная культура // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 2. С. 95–103.
10. Богданова И.Н. Репрезентативность ВУЗовской корпоративной культуры как фактор формирования стиля жизни студентов // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. 2013. № 6-2 (32). С. 33–37.

11. Мальцева Г.И., Горшкова О.В. Роль корпоративной культуры в формировании эффективного университета 2007. № 3. С. 65–93.
12. Дорохина Р.В. Этические принципы и ценностные установки студенческих корпораций Европы и Северной Америки: монография. – Москва: Проспект, 2015. – 128 с.
13. Мухамедзянова О.Р. Корпоративная культура как инструмент развития вуза.–статья Сибирский федеральный институт.
14. Студенческое самоуправление в вузах Германии: традиции, опыт, модели: монография / И.Б. Акиншина, И.Ф. Исаев. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2014. – 176 с.
15. Контрольная работа: Высшее образование и Болонский процесс [Электронный ресурс] / ДОМАШКЕ. НЕТ! URL :<https://domashke.com/referati/referaty-po-pedagogike/kontrolnaya-rabota-vysshee-obrazovanie-i-bolonskij-process>(дата обращения: 04.04.2017 г.)
16. Студенческие братства и сестринства США [Электронный ресурс] /KURSOVIK.URL:<http://kursoviks.com.ua/studencheskie-razvlecheniya/articlepost/studencheskie-bratstva-i-sestrinstva-ssha> (дата обращения: 04.04.2017 г.)
17. Маркова, В. Сравнительный анализ образовательной системы России и Германии / В. Маркова // Международная экономика. – 2006. – № 7. – С. 72–76.
18. Тимерманис, И.Е. Студенческое самоуправление как объект исследования и ресурс общественного развития / И.Е. Тимерманис. – СПб.: Издательство «Диалог», 2006. – 215с.
19. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 02.03.2016)// Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=194773&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.7623055162385908>(дата обращения: 06.04.2017 г.).

20. Корпоративная культура образовательных учреждений: проблемы интеллигентности работников образования: материалы 5-й Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 7 – 8 февраля 2013 г. / ФГАОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун.-т». Екатеринбург, 2013. 283 с.

21. Основы корпоративной культуры. [Электронный ресурс] URL:http://www.cfin.ru/management/people/culture/corporate_culture.shtm (дата обращения 06.04.2017 г.)

22. Университеты Японии. [Электронный ресурс] URL:https://tonkosti.ru/%D0%A3%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D1%8B_%D0%AF%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D0%B8 (дата обращения 06.04.2017 г.)

23. Корпоративная культура преподавателя вуза: учеб.пособ./ О.В. Ан- домин – Самара. Самар.гос.техн. ун-т, 2010. – 131 с.

24. Povzun V. D. Missijauniversiteta – istorijaisovremennost'. [University mission – history and the present time]. Vestnik OGU. [Bulletin of Orenburg State University]. 2005. № 1. P. 13–21. (In Russian)

25. Спивак В. А. Корпоративная культура /В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.

26. Тощенко Ж. Т., Могутнова Н. Н. Новый взгляд на понятие «корпоративная культура» // Социологические исследования. 2006. № 11. С. 18–23.

27. Копытов В.С., Пучков В.М. Корпоративная культура как важнейший маркетинговый актив ВУЗа // Наука и образование. МГТУ им. Н.Э. Баумана. Электрон.журн. 2015. №12. С. 20–26.

28. М.А Дремина, Г.А. Горбунова, В.А. Копнов Влияние корпоративной культуры вуза на адорнацию компетенций выпускниковhttp://elar.rsvpu.ru/bitstream/123456789/13437/1/edscience_2015_5_124_005.pdf

29. Хуторский А. В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты [Электронный ресурс] URL: Эйдос: интернет-журнал. 2002. Режим доступа: <http://eidos.ru/journal/2002/0423.htm>. (дата обращения 07.04.2017 г.)
30. Оришев А. Б. Культурология // Издательские решения. 2016. 30 с.
31. Петухова Е. А. Формирование ценностного отношения студентов вуза к учебной деятельности через реализацию преподавателем компетентностного подхода // Известия Алтайского государственного университета. 2010. № 1–2. С. 40–42.
32. Дремина М. А., Копнов В. А. Социальные аспекты менеджмента качества. Екатеринбург: Урал.гос. лесотехн. ун-т, 2010. 148 с.
33. Чижикова Е.С. Формирование корпоративной культуры студенческого сообщества ВУЗа: автореф. дис. ... к-та пед. наук / Тобольская гос. соц.-пед. академия им. Д.И. Менделеева / М., 2010.
34. Койчева Т. И. Опыт изучения корпоративной культуры педагогического университета // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – № 3 (март). – С. 61–65
35. Барашкина О.А., Неськина М.В., Еркасова О.В Роль корпоративной культуры в развитии организации // Научно-методический электронный журнал Огарёв-Online. Выпуск № 15 (56) / 2015
36. Пушных В. А., Ершова М. А. Метафорическая модель инновационного университета // «Проблемы управления в социальных системах». Томск: Изд-во Томск.ун-та. 2011. Т. 2. Вып. 4.
37. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Изд-во «Питер», 2002 г.
38. Пушных В.А «Геном университета». Томский филиал Ассоциации инженерного образования России, г.Томск.
39. Morgan G. Images of Organization. SAGE Publications. London, 1996.
40. Пушных В.А. Сравнительный анализ организационных культур российского и американского университетов. Томск. 2009 г.

41. Морозова Е.А. Диагностика и развитие корпоративной культуры факультета вуза [Электронный ресурс] URL: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=32155> (дата обращения: 16.04. 2017 г)
42. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы. Руководитель авторского коллектива В.М. Филиппов. – 2-е изд. – М.: Логос, 2006.
43. Фатеева Н. Б. Качественные методы изучения организационной культуры предприятия.
44. ГертХофстеде и его теория измерений культур: обзорная информация. [Электронный ресурс] URL:<http://news.telangue.com/ru/2011/10/hofstede-cultural-theory> (дата обращения 18.04.2017 г.)
45. Типология С. Ханди. [Электронный ресурс] URL: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/39.htm> (дата обращения 18.04.2017 г.)
46. Диагностика корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куинна[Электронный ресурс] URL: <http://brainmod.ru/tests/catalog/corporate-culture/>(дата обращения 18.04.2017 г.)
47. К. Камерон, Р. Куинн Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001.
48. Модель Денисона. [Электронный ресурс] URL: http://www.trkk.ru/data/models/22-denison_model.html (дата обращения 18.04.2017 г.)
49. Пушных В. А. Роль корпоративной культуры в управлении изменениями организации // Инженерное образование. 2004. № 2. С. 32–37.
50. Pushnykh V., Chemeris V. (2006) Study of a Russian university's organisational culture in transition from planned to market economy // Tertiary Education and Management. Springer Netherlands. Vol. 12. No. 2.
51. В.А. Пушных, В.А. Чемерис. Исследование корпоративной культуры Томского политехнического университета: отчет о НИР. Томск, 2002.

52. Пушных В.А., Похолков Ю.П., Митрофанова М.В. Корпоративная культура российских технических университетов // Вестник высшей школы. Москва. 2011. №7. С. 66–71.

53. В.А. Пушных, М.В. Митрофанова Исследование корпоративной культуры Томского политехнического университета: отчет о НИР. Томск, 2007.

54. Официальный сайт ТПУ. [Электронный ресурс] URL: <https://tpu.ru/>

55. Приказ № 19/од от 21.03.2016 г. О Декларации о ценностях и корпоративной этике поведения работников, обучающихся и выпускников Томского политехнического университета, и Кодекс этики ТПУ [Электронный ресурс]: Работа в ТПУ Управление по работе с персоналом. Томский политехнический университет. URL: <http://hr.tpu.ru/work-in-tpu/>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус. (дата обращения: 24.04.2017 г.).

56. Коллективный трудовой договор ТПУ [Электронный ресурс]: Регламентирующие документы. Управление по работе с персоналом. Томский политехнический университет. URL: <http://hr.tpu.ru/for-staff/docs/>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус. (дата обращения: 24.04.2017 г.).

57. Приказ № 9444 от 22.07.2014 О проведении специальной оценки условий труда в структурных подразделениях университета, [Электронный ресурс]: Документы. Отдел охраны труда, URL: http://portal.tpu.ru:7777/departments/otdel/oot/Tab/2014_pr_%E2%84%96_9444_%D0%BE%D1%82_22.07.2014_sout.tif, свободный. – Загл. с экрана. - Яз.рус. (дата обращения: 24.04.2017 г.)

58. Сводная ведомость результатов проведения специальной оценки условий труда в 2015 году, [Электронный ресурс]: Документы. Отдел охраны труда, URL: http://portal.tpu.ru:7777/departments/otdel/oot/Tab/rez_svod_tabl.docx, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. Рус. (дата обращения: 24.04.2017 г.).

59. Приказ № 10990 от 31.08.2015 О порядке проведения инструктажей по охране труда, [Электронный ресурс]: Документы. Отдел

охраны труда, URL: <http://portal.tpu.ru/departments/otdel/oot>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз.рус.(дата обращения: 24.04.2017 г.).

60. Приказ № 49/од от 19.06.2013 г. О порядке проведения обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических медицинских осмотров (обследований) работников, занятых на тяжёлых работах и работах с вредными и (или) опасными условиями труда, [Электронный ресурс]: Документы. Отдел охраны труда, URL:<http://portal.tpu.ru:7777/departments/otdel/oot/Tab/49od.pdf>, свободный. – Загл. С экрана. - Яз.рус. (дата обращения: 24.04.2017 г.).

61. Кадровый резерв ТПУ, [Электронный ресурс]: Работа в ТПУ. HR-служба ТПУ, URL: <http://hr.tpu.ru/work-in-tpu/pkr/>, свободный. – Загл. с экрана. -Яз. рус. (дата обращения: 27.04.2017 г.).

62. Повышение квалификации, [Электронный ресурс]: Работа в ТПУ.

63. HR-служба ТПУ, URL: <http://hr.tpu.ru/work-in-tpu/professional-development.html>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз.рус. (дата обращения: 27.04.2017 г.).

64. Персикова Т.Н. Феномен корпоративной культуры в современной России [Электронный ресурс]: URL: <http://www.dslib.net/teorja-kultury/fenomen-korporativnoj-kultury-v-sovremennoj-rossii.html>. (дата обращения: 01.05.2017 г.).

65. Хоторнский эксперимент. [Электронный ресурс]: URL: http://psyfactor.org/lib/hotornskiy_experiment.htm. (дата обращения: 01.05.2017 г.).

66. Понятие, виды структуры корпоративной культуры. [Электронный ресурс]: URL: <http://www.learnmanage.ru/lmans-733-1.html>. (дата обращения: 01.05.2017 г.).

67. Т. Парсонс. Структурно – функциональный анализ. [Электронный ресурс]: URL: <http://www.tipov.ru/7.shtml> (дата обращения: 01.05.2017 г.).

68. Типология Ф. Харриса и Р. Морана. [Электронный ресурс]: URL: http://studopedia.su/20_24361_tipologiya-f-harrisa-i-r-morana.html

69. Методы развития организаций. [Электронный ресурс]: URL: <http://socioline.ru/book/prigozhin-ai-metody-razvitiya-organizatsij> (дата обращения: 02.05.2017 г.).

70. Дудченко В.С. [Электронный ресурс]: URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/322/909/1216/014Dudchenko.pdf> (дата обращения: 02.05.2017 г.).

71. Здравомыслов А. Г. Социология конфликтов [Электронный ресурс]: URL: <http://www.isras.ru/publ.html?id=817>(дата обращения: 02.05.2017 г.).

72. Никаноров С.П. Управление организацией [Электронный ресурс]: URL: <http://bigc.ru/theory/books/ysuo/constrorg.php> (дата обращения: 02.05.2017 г.).

73. Ядов В.А. [Электронный ресурс]: URL:<http://www.isras.ru/publ.html?id=585>

ПриложениеА

(обязательное)

Раздел № 2

Methods of university corporate culture research

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНМ53	Брянская Дарья Сергеевна		

Консультант кафедры ОТВПО:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ОТВПО	Зайцева Ксения Константиновна	к.п.н		

Консультант – лингвист кафедры ОТВПО:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Специалист по учебно- методической работе кафедры ОТВПО	Зайцева Ксения Константиновна	к.п.н		

Chapter 2 Methods of university corporate culture research

The majority of corporate culture research methods are not adapted for higher education institutions. Today one can notice a tendency in diagnosing a university culture by methods more suitable for business organizations. There are articles and other online materials with the analysis of a university corporate culture, which can be found on the Internet more often.

There are three strategies of a corporate culture research, which can be distinguished (according to T. Solomandina), each of them has its own study and analysis methods:

1) holistic strategy - deep immersion of the researcher into the culture and his/her acting in this culture, at least as a deeply implicated observer, or, in the best case scenario, as a team member or a consultant.

2) metaphorical (language) strategy - study of documents samples, data reports, as well as legends, stories, myths, anecdotes, jokes, communication patterns, language of communication, hymns and organizational mottos, i.e. the whole language documentary arsenal of staff communication, their heroes and anti-heroes.

3) quantitative strategy - using surveys (questionnaires, interviewing) and other methods that give quantitative assessment of culture specific expressions [41].

The research method can be considered as the most effective approach, which combines various strategies and ways of culture studying, allowing obtaining the more complete, detailed, objective picture of a university corporate culture state.

V. Maslov highlights the following methods of culture studying: interviewing, questioning, oral folklore and documents studying; research of rules, traditions, ceremonies and rituals established in the organization, examination of prevailing management style (HR practices). Whereas T. Lapina offers a slightly different tools list for a corporate culture diagnosing: document analysis, organization visiting tour, observation, questioning, experiment, interviewing [41].

The most common and, perhaps the most effective methods among the ones listed above are the survey methods. These allow considering different aspects of organization functioning, identifying internal and external assessments of corporate culture elements. At the same time, it is worth mentioning that interviewing and questioning are often perceived in a simplistic way and are not conducted competently and professionally.

It should be noted that most often questionnaire tools are exactly the ones to be included into composition of classic corporate culture diagnosis methods examples. Illustrations of such approaches are the works of K. Cameron and R. Quinn [47], T. Parsons [68], F. Harris and R. Moran and others.

The use of survey methods in corporate culture analysis is inherent for universities as well. In the late 80 - early 90-ies of the last century more than 300 US universities got covered with the largest research of K. Cameron on the relevant topic. According to the K. Cameron and R. Quinn methodology, the prevalent culture type needs to be determined: market, adhocracy, clannish or bureaucratic, at that in two sections - actual and desired. This methodology was used to analyze Russian higher education institutions organizational structure; the Tomsk Polytechnic University can be considered as an example [40].

In the Russian higher educational system there are neither systematic studies on corporate culture diagnosis has been neither conducted yet, nor intercollegiate studies, that can detect the distinctive cultural characteristics of different educational institutions or their types. Incidentally, the experience of individual attempts to study the corporate culture of university environment is necessary, generalizing which, in after years it would be possible to develop specific tools (methodology) to characterize the culture of higher education organizations educational environment [41].

One of the strong culture important characteristics is the key corporate values, which are actively supported and shared by almost all of the organization's members. The strength of organizational culture depends not only on the number of employees, but also on its ability to seize new co-workers, to recognize the core

values of the organization. Thus, a strong culture has a great influence on the behavior of employees. Low staff turnover is one of the perceptible results of a strong culture [9].

All activities and relationships within the university are determined by its corporate culture, which creates an external image of a university, its reputation and nature of interaction with an external environment [2].

Literary sources studying universities corporate culture analysis conditionally helped to distinguish two research approaches - qualitative (ideographic) and quantitative (formalized).

2.1 Qualitative approach to university corporate culture study

A qualitative approach is a traditional analysis of the organization's documents, including monographic observation (research) and expert (in-depth) interviews. The practice of conducted studies shows that with the help of qualitative methods the following elements of organization undercorporate culture study can be examined:

- rules established in the organization;
- existing traditions, ceremonies and rituals;
- history and mythology of the organization;
- practice of management;
- oral folklore;
- problems and hidden conflicts that exist in the organization and others

[43].

The qualitative approach is formal; giving attention to external factors, it does not explore the effects of these factors, their value and usefulness for the university in perspective.

With the help of an expert (in-depth) interviews, the contact with the organization's employees is being established and qualitative information collection is held, which is very problematic to get both from documents or by questionnaire method. This method requires considerable time, yet it helps to form

the employees' opinion about the organization, its resources and development difficulties, motivation level, suggestions for labor improvement, internal conflicts, informal relations and personal information. It is suggested to initiate the survey with the following question: "Can you describe the organizational culture that has developed in your organization?"[43].

Detailed acquaintance with organization's corporate culture by dint of qualitative approach can be obtained through the following questions:

- Key strategic values: which representations underpin the established in organization management practices? What is the most important in this matter? How does this come out at work?

- Organizational symbols: are there any special concepts, terms, words that are understood only by members of your organization?

- "Heroes" of the organization: what kind of people is most likely to build a quick career in your organization? What makes people, who have achieved the greatest success in your organization, to stand out?

- Rules and traditions: what rules and traditions do organization members at work and during leisure time adhere to? What events and how are celebrated in your organization?

- Organizational values: what do the organization employees welcome? What causes overall condemnation or disapproval? What changes would the staff like to see in the work organization and employee morale?

The components of this approach for a university.

Legends (myths) - is a university or individual graduates, employees, student's stories, based on real events narratives about the university, which are often reiterated and told by employees and students and serve to form the university image. These allow creating an internal exclusive image of the university, to identify its visage, to recreate history of its origin and development.

Brand attributes (flag, icons, logo, etc.) - corporate culture related symbols, which carry the importance of the most significant values of the organization. Symbols also include organizational myths and legends, its mottoes and traditions.

Advertising and marketing activities reflect myths, legends and heroes via the official website, university's museum, through external sites, enrollment campaigns, formal receptions, etc.

Corporate ceremonies are specially planned events for the organization members in order to demonstrate the most vivid examples of the corporate values expression.

Normative documents (the declaration of university mission and policy, Code of Ethics formulation, policy defining the priority goals and objectives, strategic development plan, documents regulating the business culture and so on).

Heroes are the people who demonstrate success at work and human qualities inherent in a strong culture: these are famous researchers, professors, rectors, pro-rectors, graduates, students. "Heroes" professional achievements show how to work in specific organization and motivate others to perform, becoming alma-mater cause of pride.

Ratings. Translation of the university in the Internet and society as a whole.

In this way, corporate culture is a set of principles, norms of behavior and shared values, which stand for basis of all the company employees' motivation.

The university corporate culture study by qualitative method is an overview, fragmentary, superficial approach based on the image that the university presents in information sources. However, this method will not allow drawing conclusions about the strength of a corporate culture and its impact on the activities of the university.

2.2 Quantitative approach to university corporate culture study

A quantitative approach represents use of a sociological study of organization's corporate culture by means of questionnaires (interviewing). This approach can include:

- S. Handi model;
- K. Cameron and R. Quinn OCAI-method;
- Denison model

– and others.

With the help of a qualitative approach the image of the current situation in the organization is created, while the quantitative approach helps to build a model, to prove its applicability and at the same time to measure the part of intrinsic organizational culture, which subsequently helps to draw conclusions and formulate recommendations.

Thus, it can be said that a qualitative approach helps to transmit values, and the quantitative one helps to accentuate and identify typical values of the study group.

The quantitative approach research results are the facts, which confirm results of qualitative approaches, if the latter reflect not just the outward values, but there is an actual activity, which stands behind these values.

Let us briefly consider the above-mentioned concepts relating to the quantitative approach.

S. Handy Model offers a classification of organizational culture types. S. Handy chose the process of power distribution in organizations, value orientations of an individual, relationships between an individual and organization, organizational structure and the nature of its activities at different stages of evolution to analyze. Whereupon, based on these parameters research, he emphasized four types of organizational culture: the culture of power, the culture of a role, the culture of a task and the culture of a personality [45].

To study the corporate culture in this thesis two methods were used. The first method – method of K. Cameron and R. Quinn «The Organizational Culture Assessment Instrument» (OCAI), developed at the University of Michigan. This methodology is designed to assess the effectiveness of a corporate culture and identify those aspects that are better to change in the organization. The organization's culture foundation is in the focus of attention. The features of this method are a simple questionnaire and the great clarity of the results. With its help, it is quite easy to conduct repeated organizational culture measurements, which makes it possible to track the changes and promptly adjust the plans for their

conduct. The method was tested in a large number of organizations, while its high internal reliability was revealed and convergent and discriminant validity has been proved. Advantages of the OCAI methodology are presented in the Table 5.

The basis of the methodology is a four-factor model of a corporate culture systemic description, depicted in the Figure 2. These four organizational profiles represent the types of subcultures. It is believed that all types of culture are presented in every organization to a certain degree. The organizational profiles characteristics are shown in the Table 5.

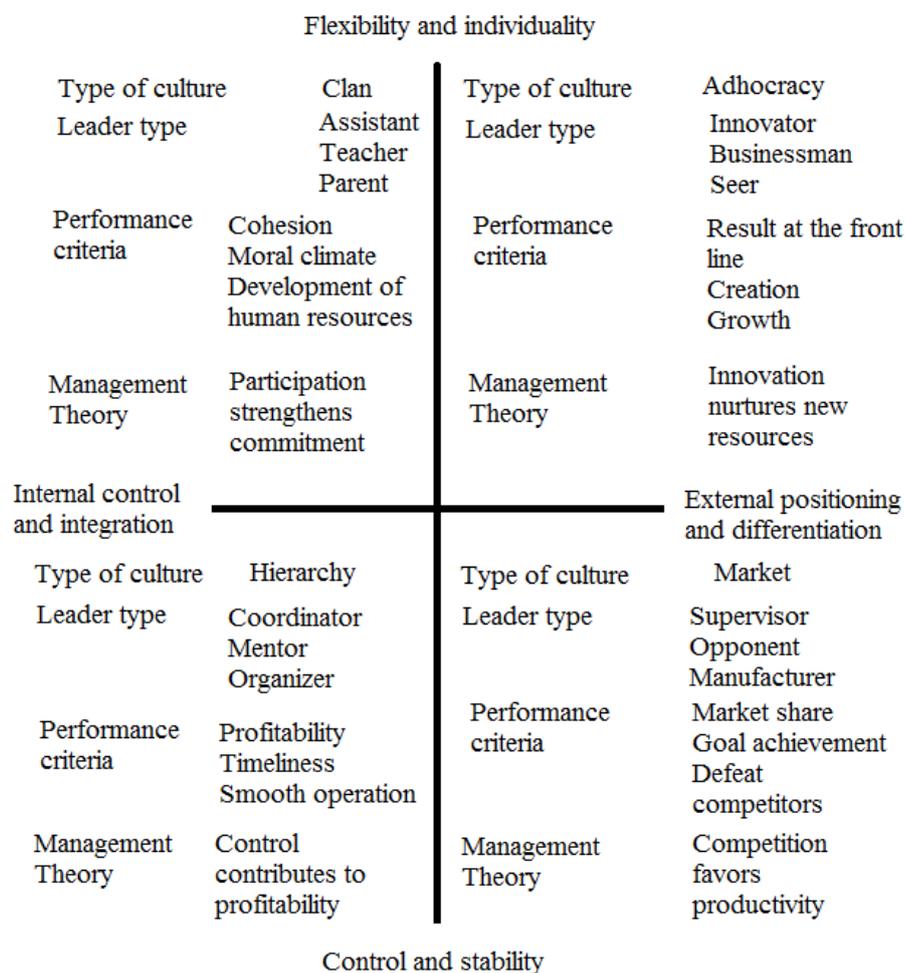


Figure 2 - K. Cameron and R. Quinn four-factor model of a corporate culture systemic description [46].

Table 5 - OCAI method corporate culture organizational profiles

Organizational profile	Hierarchy	Competition (market)	Adhocracy	Family
Work principles, style	Internal problems concentration, structuring, formality	External environment interaction, stability, manageability, control; result orientation; inside and out tough competition, focus on conquering the market	External factors concentration; high degree of flexibility and individualism; liveliness; creation; individualism encouraging	Lifetime employment; low hierarchy degree; ; informal approach; emphasis on teamwork; flexibility; caring for people; customer partner problems responsiveness; the feeling of one big family; traditions, family values; teamwork
Main tasks	Formal rules, instructions observance	Achieving goals in a timely manner	Initiative; freedom and independence; avant-garde; leadership; the need for complex tasks; willingness to respond the challenges; new resources creation	Human resources development, solidarity, moral ecology; consumer sensitivity
Leaders	Pride in organizational skills, ability to calculate an efficiency.	Owners, exploiters; aimed at competitive struggle; rigidity, insistence	Innovators, experimenters, creative individuals	The father of the family; rights and responsibilities are not limited

In this method, the cultures described above are represented graphically in the form of the organizational profile shown in the Figure 3. In all four axes, the sum always equals 100. The analysis is based on two conditions: "as is", how the organization behaves today (solid line on the chart), and "as would like to" - what is desirable for the collective in the state of the organizational culture (dashed line).

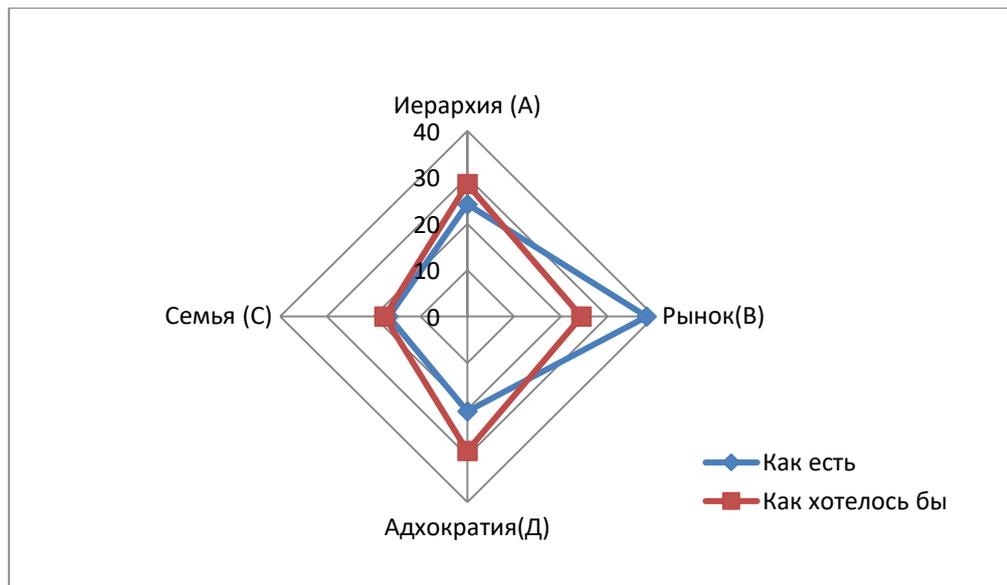


Figure 3 - Organizational profile example

Organizational profiles functions for this method are:

- Corporate culture strength evaluation: the greater the value of a particular parameter, the stronger the corresponding type of a culture, the more it prevails in the given organization over other types of culture.
- Each culture type part identification in the general corporate culture (by position of points on the coordinate axes).
- Organization readiness for changes and desired changes direction diagnosis (by the difference of the profiles in the “as is” and “as would like to” states).
- Comparison of different division’s corporate cultures.
- Description of not only the organization’s integrity, but also certain aspects of its activities (management system, leadership style, forces bonding the organization (“organizational glue”), goal-setting system, decision-making and conflict resolution system, staff motivation, success criteria).
- Assessment of the degree to which different aspects of the corporate culture correspond to each other (culture congruence).
- Corporate culture changes dynamic tracing [47].

The second method used in the thesis, model of D. Denison (Appendix D), haven't been used to study a university corporate culture before. The Denison's model questionnaire is more extensive than OCAI method. This model has two types of questionnaires, one consists of 60 questions, the second (used in thesis (Appendix B) consists of 36 questions, wherein both questionnaires involve the evaluation and processing of 12 styles of an organizational culture.

The model includes four components: a mission, the ability to adapt, involvement, coherence, each of them is divided into three qualities (indicators)

Mission (stability and external focus) - determines the significant long-term directions of organization development.

Organizational mission indicators are:

- Strategic direction and intention.
- Goal sand objectives.
- Vision.

Clear understanding of the organization's mission gives an opportunity to adapt one's behavior depending on the organization's desired future state. The employee's ability to identify themselves, their goals and actions with the organization's mission, helps to develop the short-term and long-term staff loyalty. Success is more likely when individuals and organizations are orientated toward goals in their activities.

Coherence (stability and internal focus) is ranked among the values and structures that underlie a strong and sustainable culture, being the main source of integration, coordination and control.

Consistency indicators are:

- Coordination and integration;
- Consensus ability;
- Value involvement.

Coherence is the foundation of a strong corporate culture of organization, based on a common system of values, beliefs and symbols that are understood by all employees.

Involvement (flexibility and internal focus) - development of a complicity sense and responsibility of employees.

Indicators of employee's degree of involvement:

- Empowerment of organization's employees,
- employee's orientation to teamwork and actions,
- their abilities and productivity development.

Adaptively (flexibility and external focus) is responsible for transforming business environment requests into actions.

Adaptability indicators are:

- Ability to change;
- Attention to customers;
- Organisation's educability.

Each organization is a carrier of norms and beliefs systems that ensures the organization's ability to receive process and transform environmental signals into internal behavioral changes that increase the organization's chances for survival, growth and development [48].

Hence, it can be said that the quantitative methods, methods of K. Cameron, R. Quinn and Denison in particular, allow not only to conduct the research and corporate culture analysis, but also to determine the strategy in the complex of organizational activities for culture change and organizational performance indicators improvement.

Приложение Б

(обязательное)

Анкета для исследования корпоративной культуры ТПУ среди сотрудников метод ОСАІ

К каждому из вопросов анкеты приведено четыре варианта ответа. Оцените долю каждого из вариантов в процентах. Следите, пожалуйста, чтобы сумма ответов по каждому вопросу равнялась 100%. При простановке ответов помните, что речь идет не об отдельной кафедре или институте, а о ТПУ в целом.

Заполните, пожалуйста, вопросник для двух состояний университета: как есть сегодня и как Вам хотелось бы.

Пример

как есть как хотелось бы

2) Руководитель организации

А - Заботится о координации и эффективности

A. 40

A. 10

В - Конкретно ставит персональные и организационные цели

B. 20

B. 30

С - Заботится о работниках

C. 20

C. 50

D - Новатор, рисковый экспериментатор

D. 20

D. 10

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

Приложение В

(обязательное)

Анкета для исследования корпоративной культуры ТПУ
среди сотрудников модель Денисона

Вопросник Денисона по исследованию организационной культуры

В столбце «Характеристика» приведены некоторые характеристики организаций. Оцените, в какой степени каждая характеристика присутствует в Томском политехническом университете. Для этого обведите кружком цифру в соответствующем столбце значений. Цифры в этих столбцах означают: 1 – отсутствует полностью; 2 – скорее отсутствует, чем присутствует; 3 – присутствует, примерно, на половину возможного; 4 – скорее присутствует, чем отсутствует; 5 – присутствует полностью. «Как есть» - то, что фактически имеется в ТПУ сегодня, «как хотелось бы» - как Вам лично хочется.

Субкультура	Характеристика	Параметр	Значения «как есть»					Значения «как хотелось бы»				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Вовлеченность	Делегирование полномочий	Решения в университете обычно принимаются на том уровне, на котором имеется максимальная информация, необходимая для принятия решения.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		Информация о деятельности университета так широко распространяется в университете, что каждый может получить её, если ему это нужно.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		Каждый сотрудник уверен, что он может положительно влиять на университет.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Командная работа	Работа в университете – это игра в команде.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		В университете считается, что горизонтальные связи и управление лучше обеспечивают выполнение работы, чем иерархия.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		Команды являются основными составляющими элементами университета.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Возможность развития	Университет постоянно улучшается по многим параметрам по сравнению с конкурентами.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

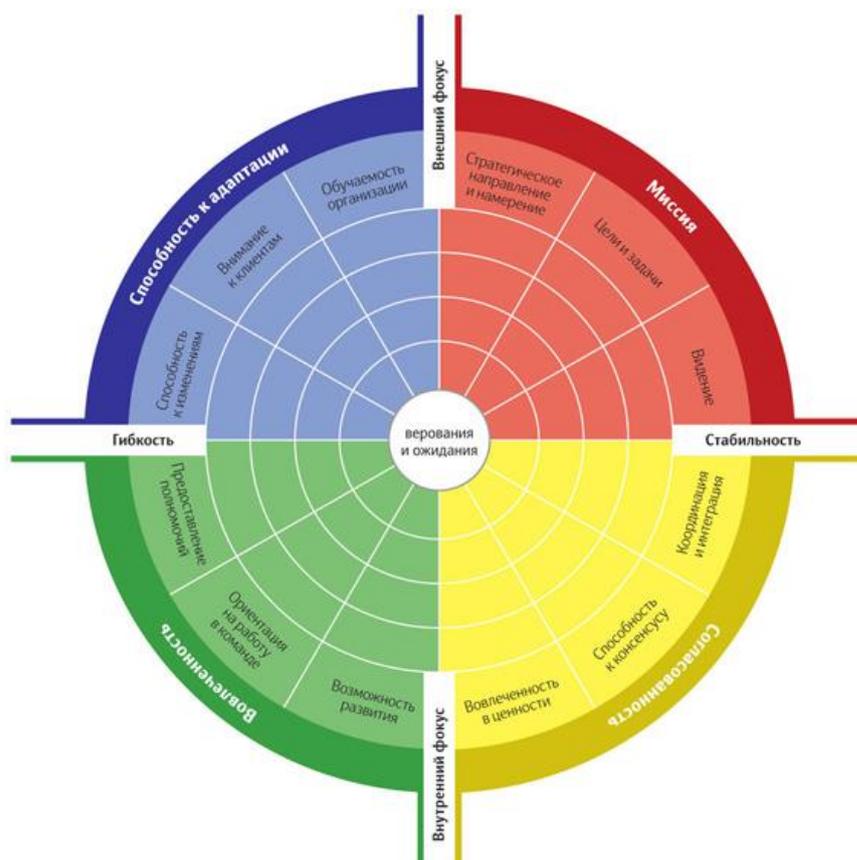
		Университет постоянно вкладывает средства в развитие мастерства сотрудников.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
		Способности людей рассматриваются университетом, как важный источник конкурентных преимуществ.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Согласованность	Базовые ценности	Руководство всех уровней университета следует тем же правилам, которые оно установило для сотрудников.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
		В университете существует ясный и непротиворечивый набор ценностей, определяющих его деятельность.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
		В университете есть кодекс этики, определяющий нормы поведения сотрудников, и этот кодекс приветствуется всеми сотрудниками.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
	Умение договариваться	При возникновении разногласий внутри университета мы упорно работаем над нахождением решения, которое удовлетворяло бы все стороны.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
		В университете достаточно легко достигается консенсус, даже в трудных ситуациях.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
		В университете редко возникают проблемы при согласовании ключевых вопросов.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
	Координация и интеграция	Сотрудники различных подразделений всегда имеют в виду общую перспективу.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
		Легко координировать проекты, выполняющиеся в разных институтах.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
		Существует единство понимания целей на разных уровнях университета.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Субкультура	Характеристика	Параметр	Значения «как есть»					Значения «как хотелось бы»						
Адаптивность	Способность к изменениям	Университет очень чувствителен к изменениям внешней среды и легко проводит ответные изменения.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
		Университет хорошо откликается на вызовы среды.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
		Университет постоянно ищет и использует новые лучшие способы деятельности.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
	Фокус на потребителях (студентах, работодателях и т.п.)	Пожелания потребителей часто приводят к изменениям в университете.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
		Потребители непосредственно влияют на решения, принимаемые в университете.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
		Интересы потребителей редко игнорируются университетом.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
	Организационное научение	В университете ошибки и провалы рассматриваются как способ обучения и улучшения.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
		В университете поощряются и вознаграждаются сотрудники, способные на риск.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	

		В университете существует уверенность, что действия и усилия различных подразделений хорошо скоординированы.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Миссия	Стратегические намерения и направления	В университете существует долгосрочное планирование.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
		У университета есть четкая миссия, понимаемая и разделяемая всеми сотрудниками, которая придает смысл его деятельности.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
		Университет имеет четкую стратегию на будущее.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
	Цели и задачи	В университете существует единое мнение о целях.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
		Руководство университета устанавливает амбициозные, но реалистичные цели.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
		Руководство четко определяет задачи, которые нужно решить.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
	Видение	В университете имеется разделяемое всеми видение о том, как он будет выглядеть в будущем.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
		Руководство университета ориентируется на долгосрочную перспективу.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
		Видение будущего является волнующим и мотивирующим для сотрудников.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	

Приложение Г

Модель Денисона и модель OSAI

Модель Денисона



Модель OSAI



Приложение Д

(обязательное)

Организационные профили кафедр по университету в целом

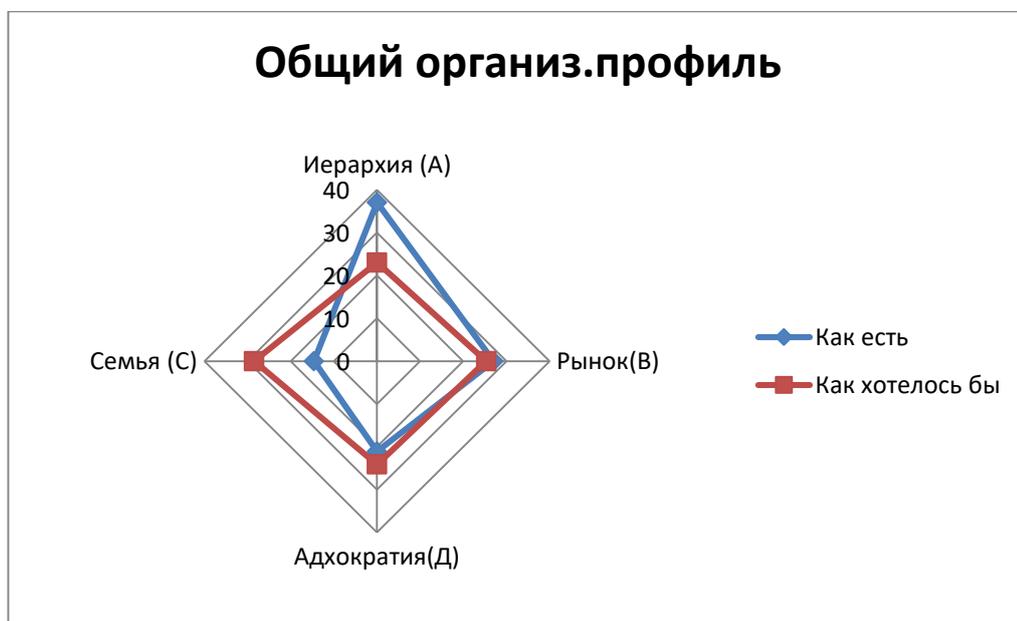


Рисунок Д.1 – Организационный профиль кафедры истории и философии

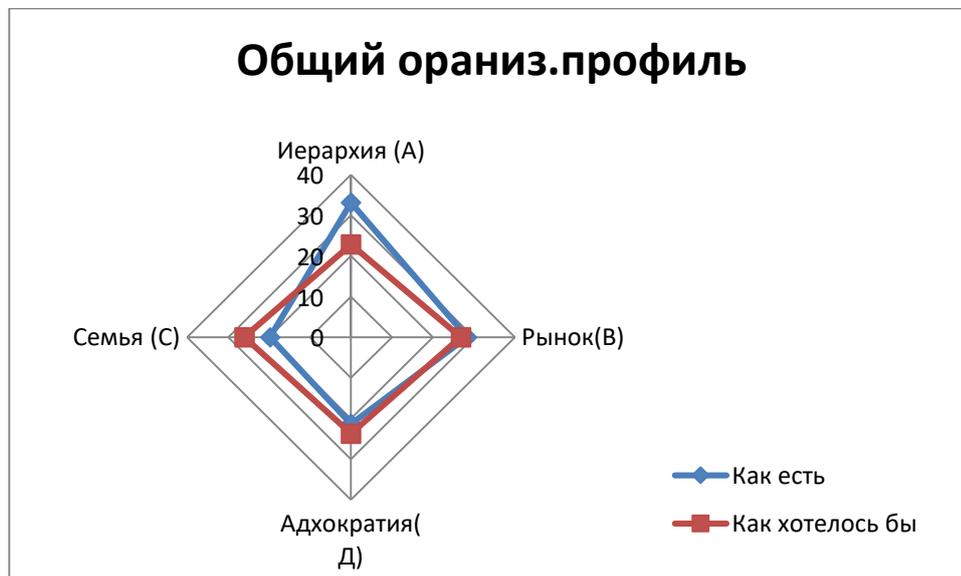


Рисунок Д.2 – Организационный профиль кафедры ФМПК

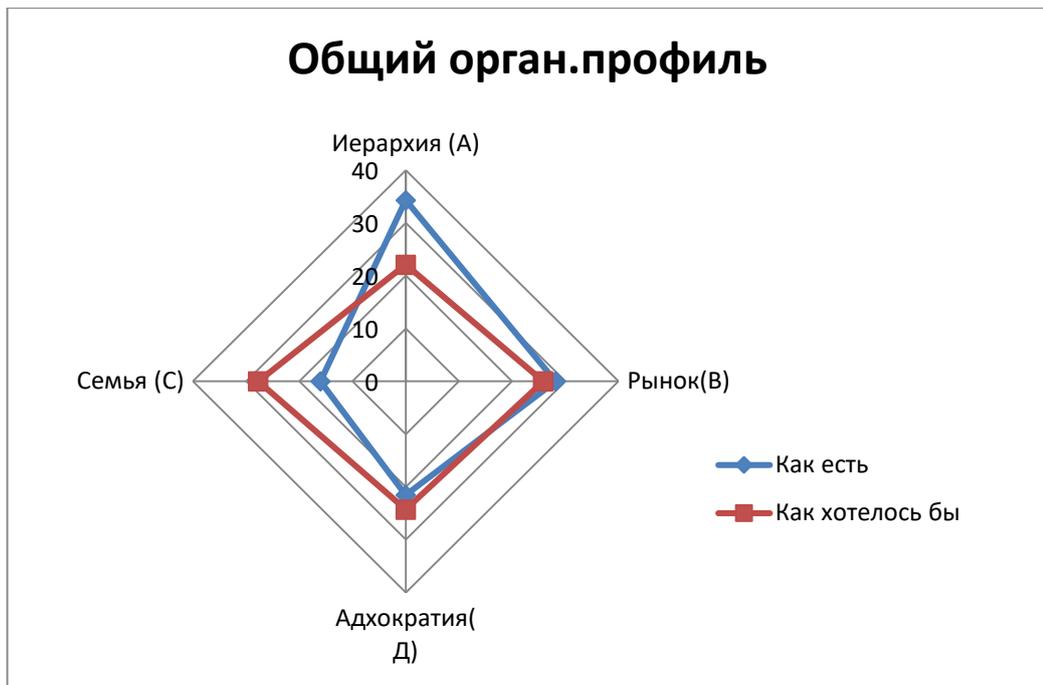


Рисунок Д.3 – Организационный профиль кафедры ИП

Приложение Е

(обязательное)

Организационные профили кафедр по 8-ми параметрам

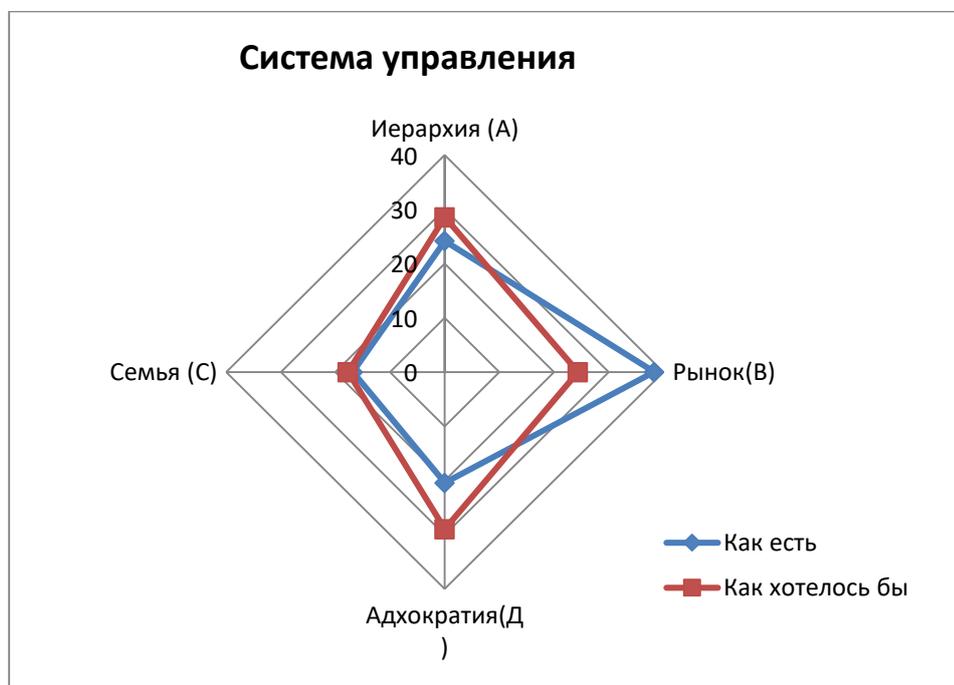


Рисунок Е.1 – Организационный профиль кафедры истории и философии по параметру «Система управления»

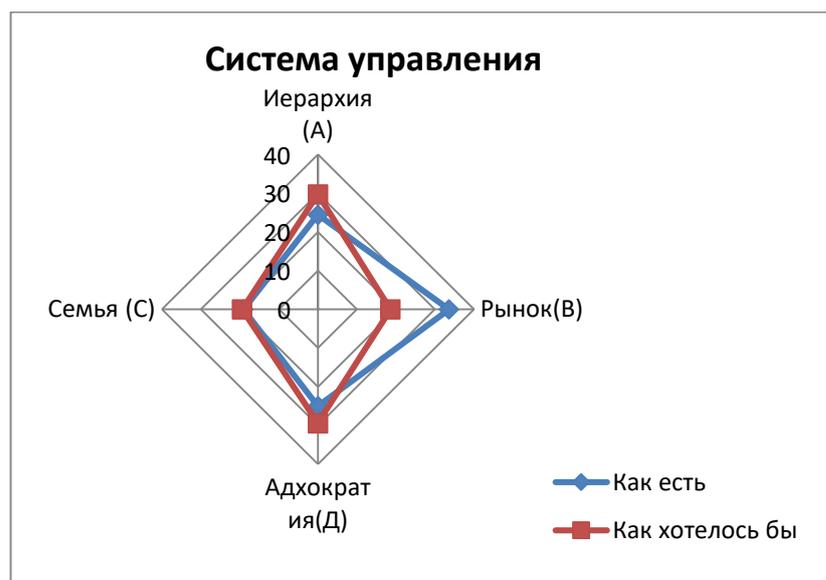


Рисунок Е.2 – Организационный профиль кафедры ФМПК по параметру «Система управления»

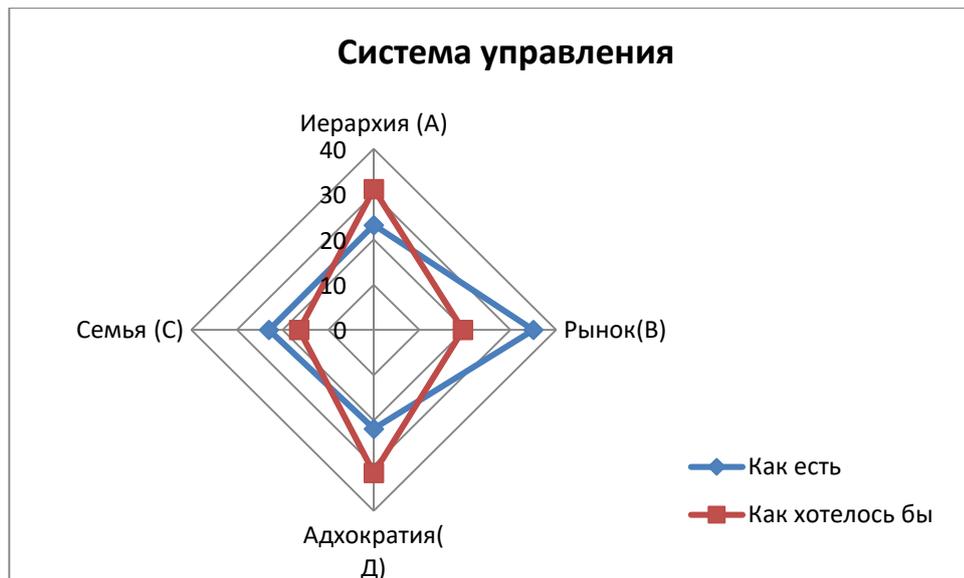


Рисунок Е.3 – Организационный профиль кафедры ИП по параметру «Система управления»

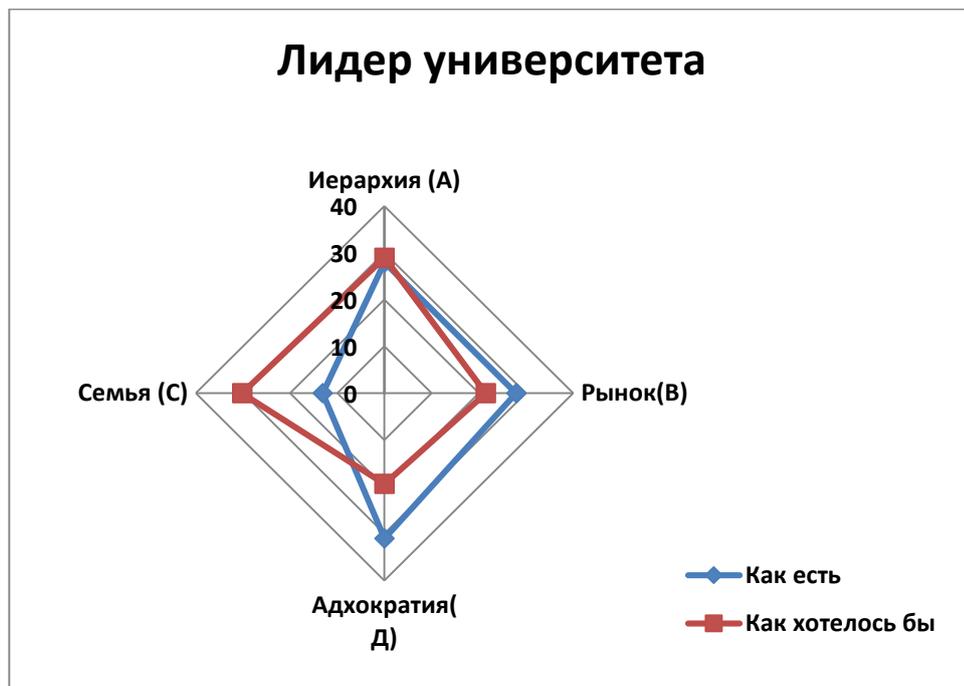


Рисунок Е.4 – Организационный профиль кафедры истории и философии по параметру «Лидер университета»

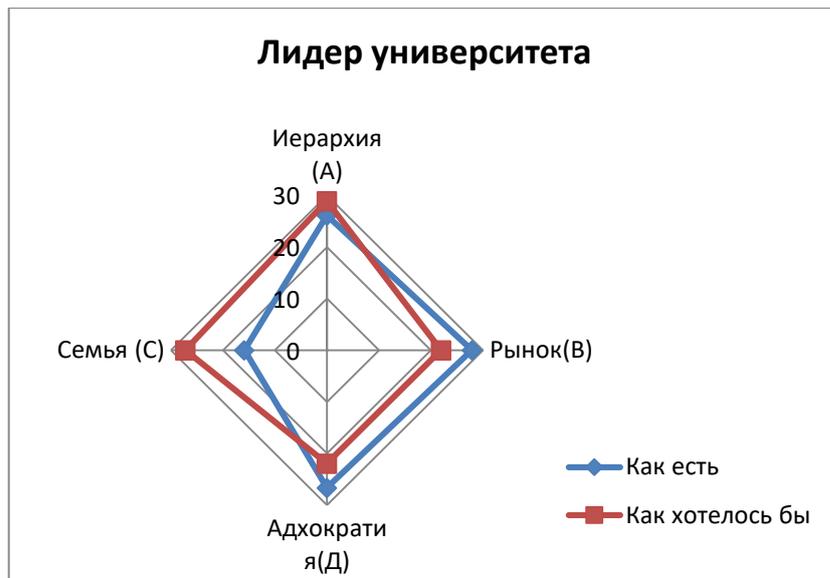


Рисунок Е.5 – Организационный профиль кафедры ФМПК по параметру «Лидер университета»

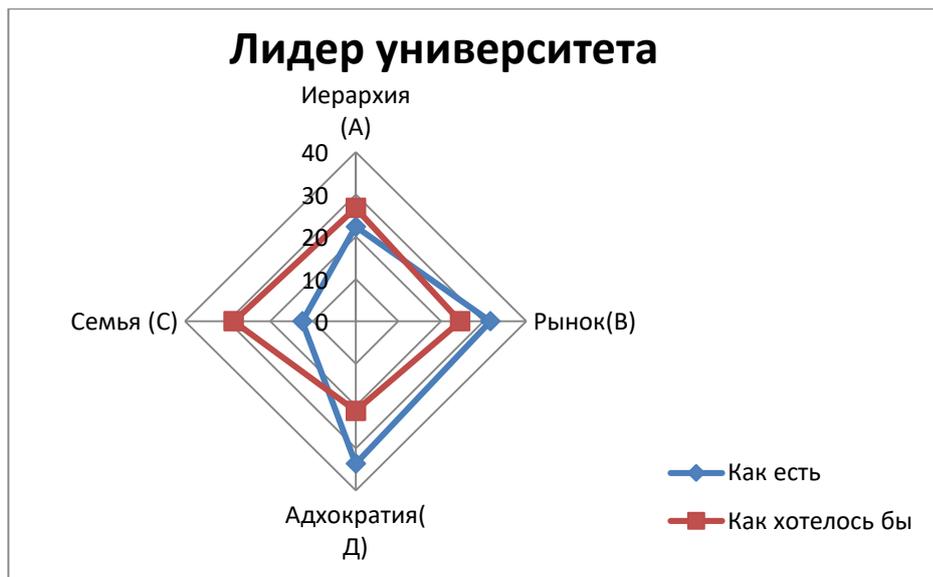


Рисунок Е.6 – Организационный профиль кафедры ИП по параметру «Лидер университета»

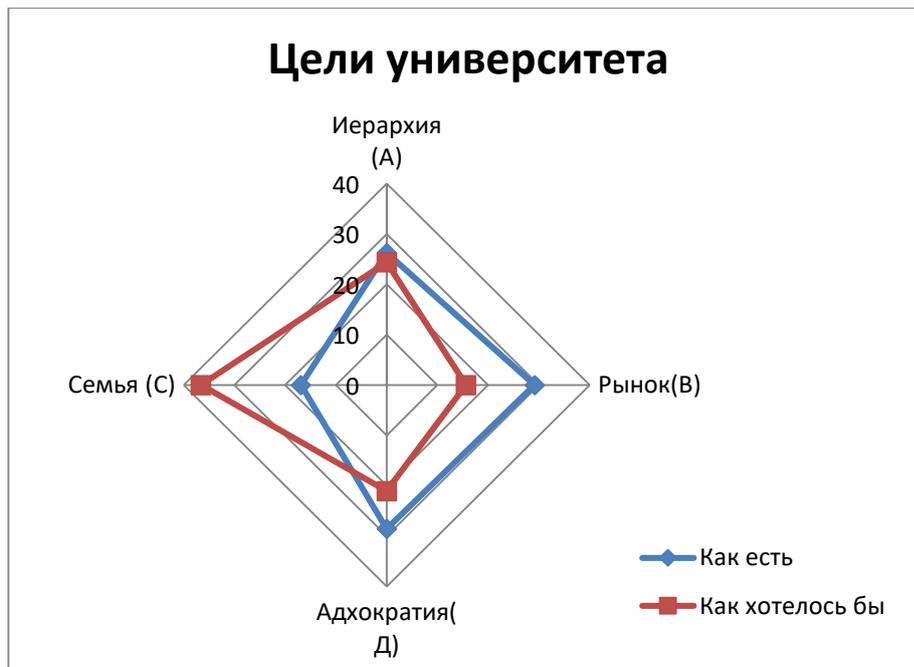


Рисунок Е.7 – Организационный профиль кафедры истории и философии по параметру «Цели университета»

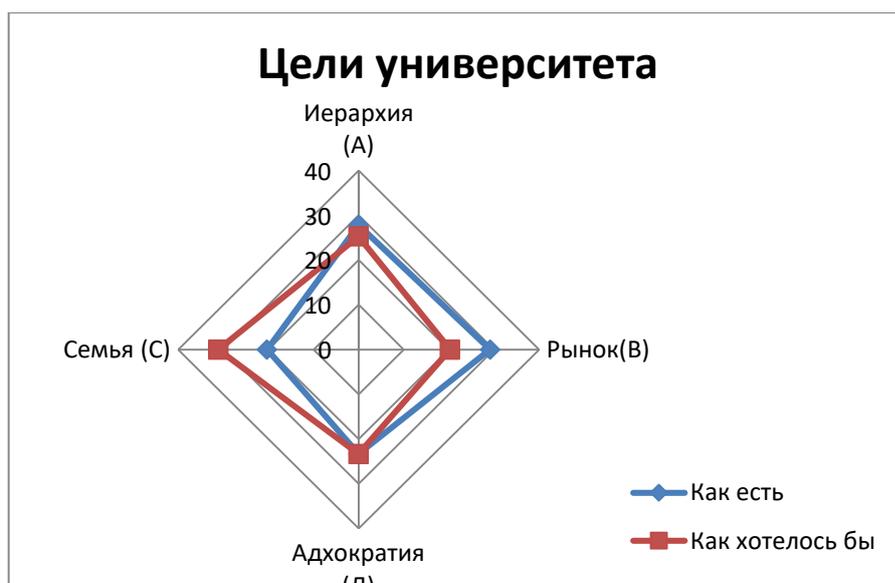


Рисунок Е.8 – Организационный профиль кафедры ФМПК по параметру «Цели университета»

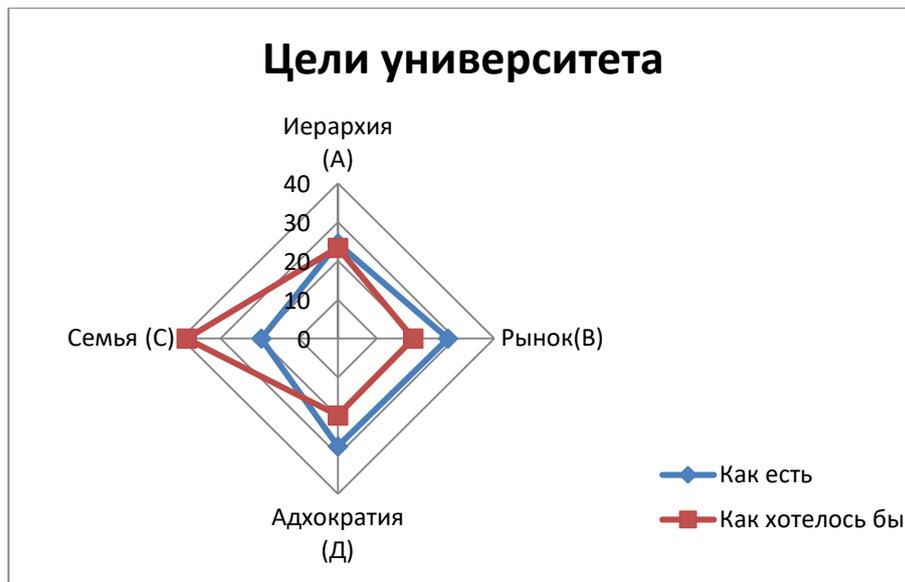


Рисунок Е.9 – Организационный профиль кафедры ИП по параметру «Цели университета»

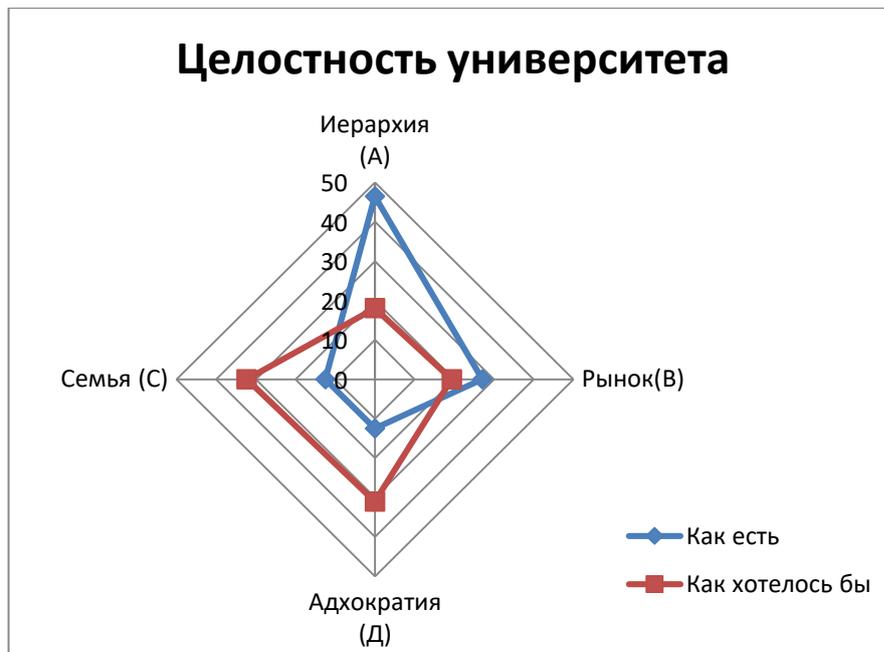


Рисунок Е.10 – Организационный профиль кафедры истории и философии по параметру «Целостность университета»

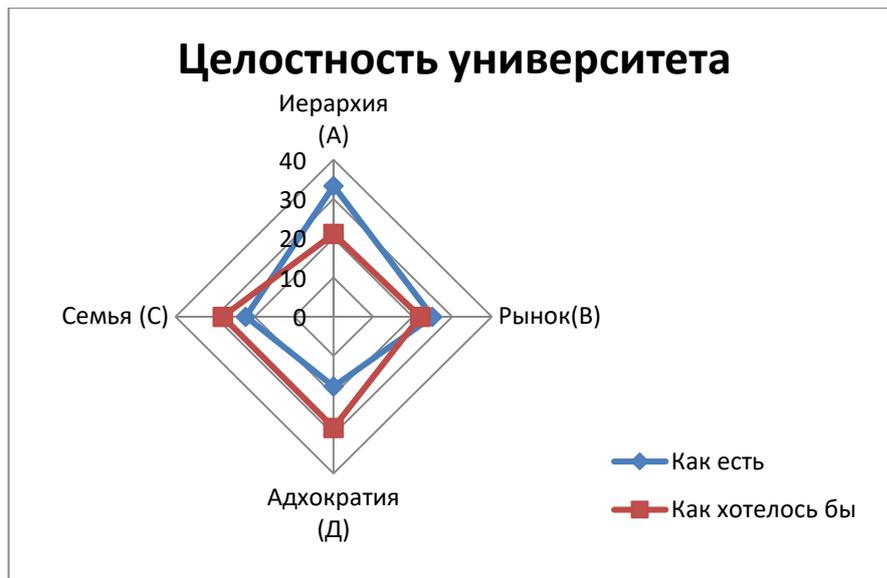


Рисунок Е.11 – Организационный профиль кафедры ФМПК по параметру «Целостность университета»

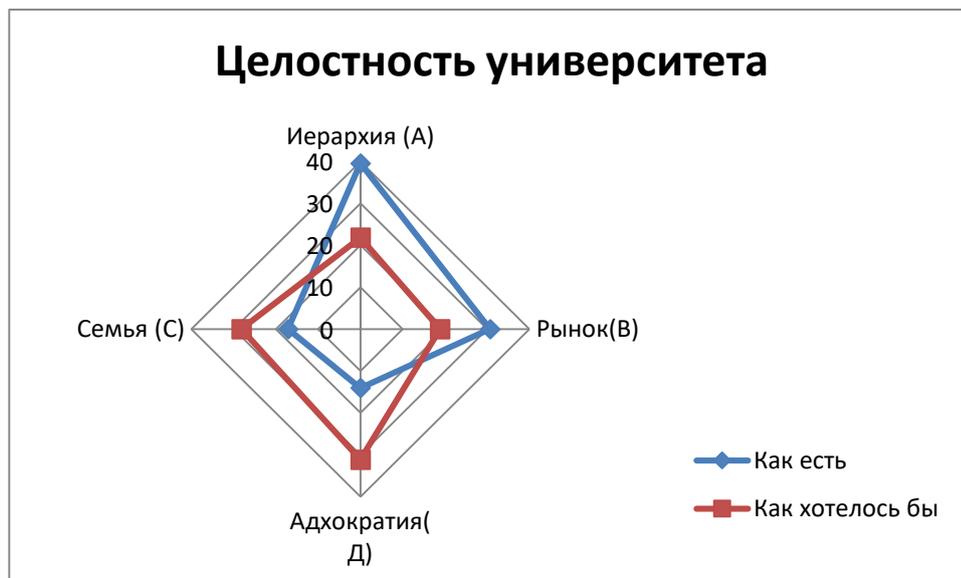


Рисунок Е.12 – Организационный профиль кафедры ИП по параметру «Целостность университета»

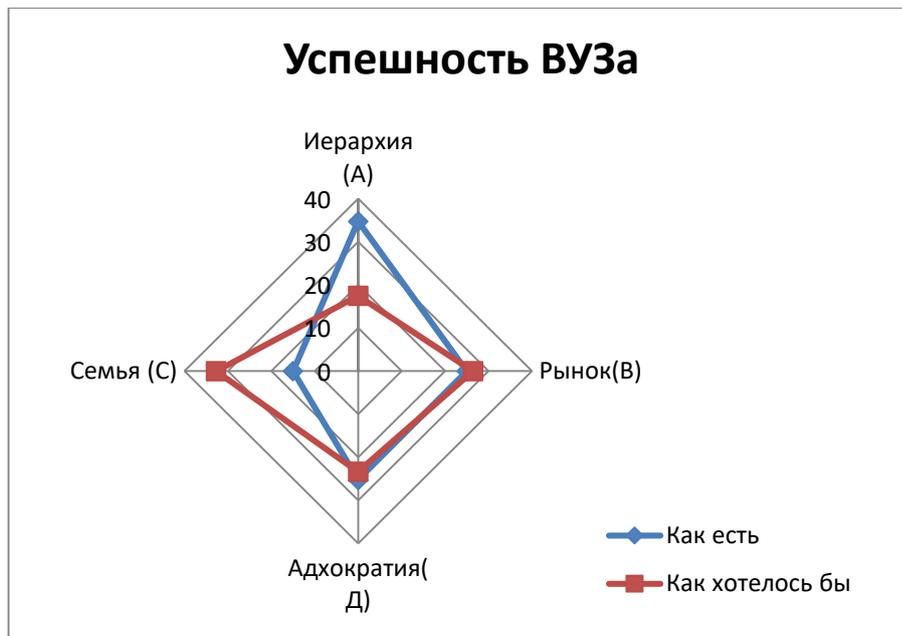


Рисунок Е.13 – Организационный профиль кафедры истории и философии по параметру «Критерии успеха»

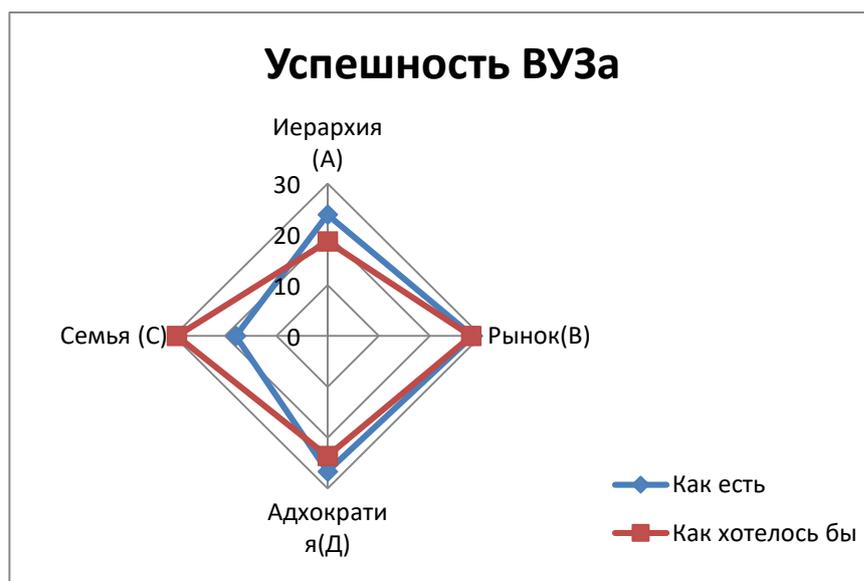


Рисунок Е.14 – Организационный профиль кафедры ФМПК по параметру «Критерии успеха»

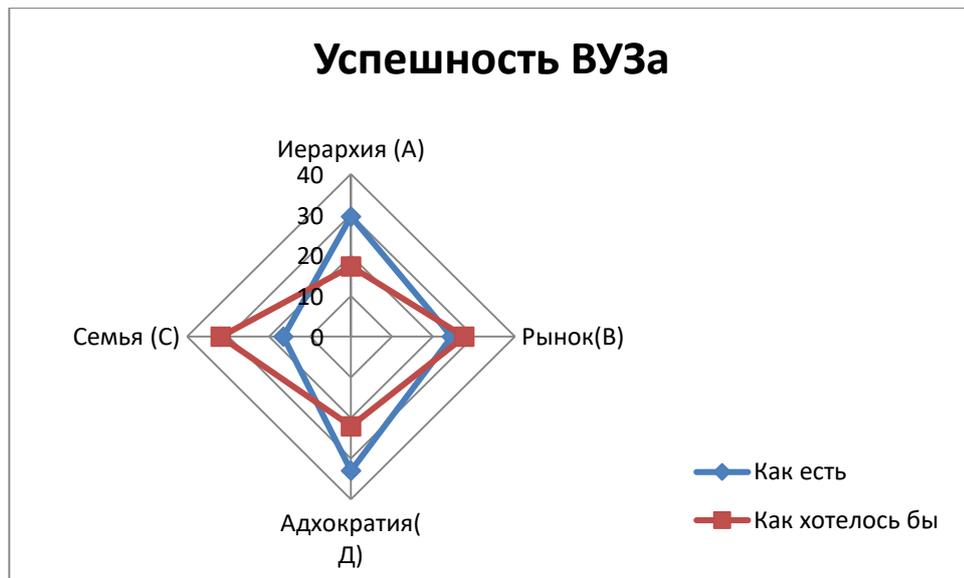


Рисунок Е.15 – Организационный профиль кафедры ИП по параметру «Критерии успеха»

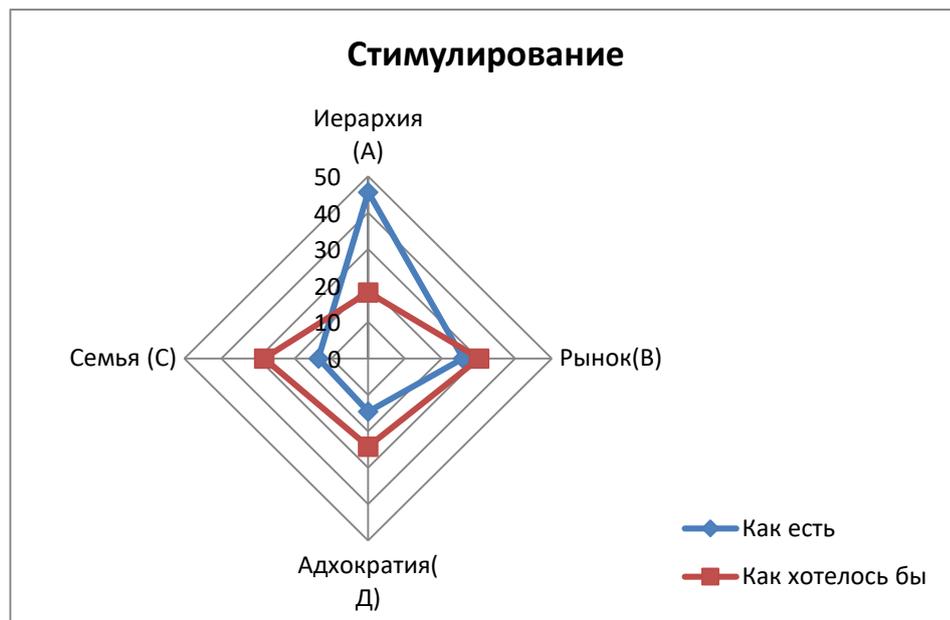


Рисунок Е.16 – Организационный профиль кафедры истории и философии по параметру «Стимулирование»

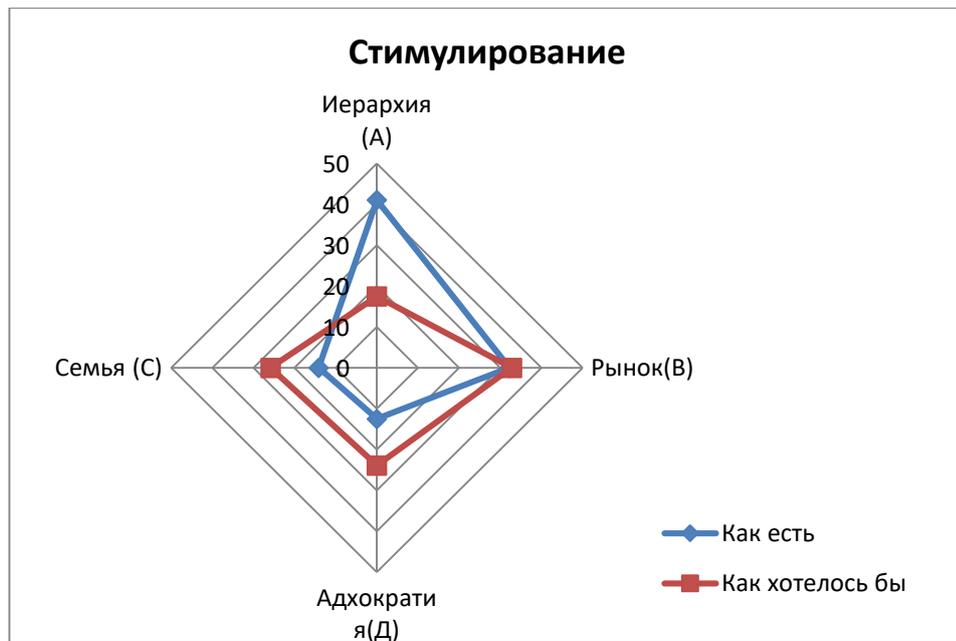


Рисунок Е.17 – Организационный профиль кафедры ФМПК по параметру «Стимулирование»

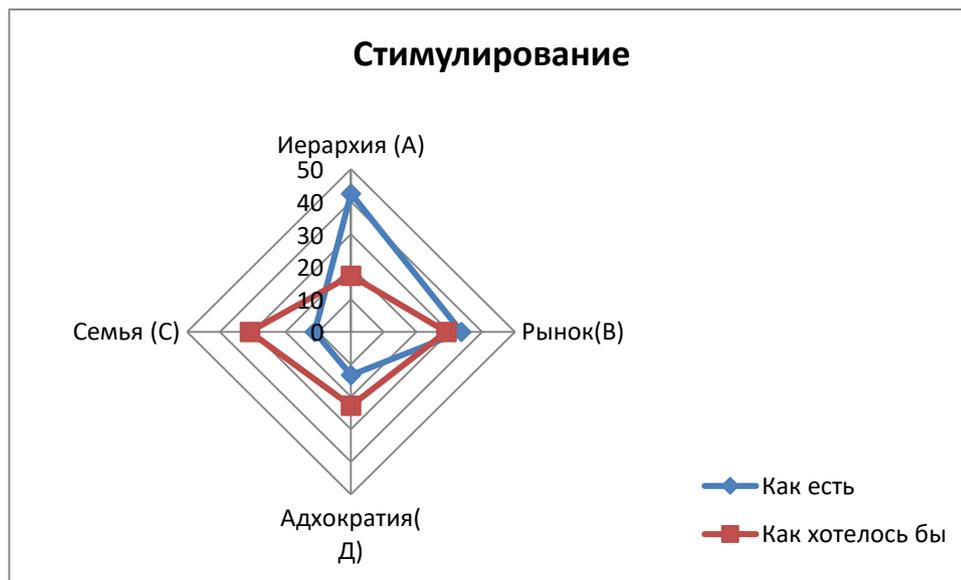


Рисунок Е.18 – Организационный профиль кафедры ИП по параметру «Стимулирование»

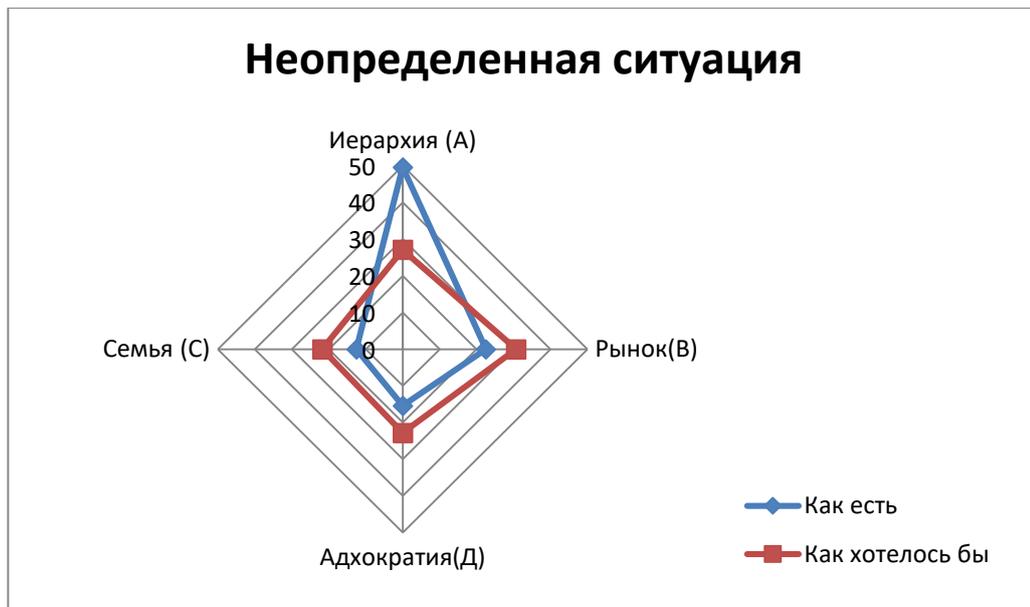


Рисунок Е.19 – Организационный профиль кафедры истории и философии по параметру «Принятие решений в неопределенной ситуации»

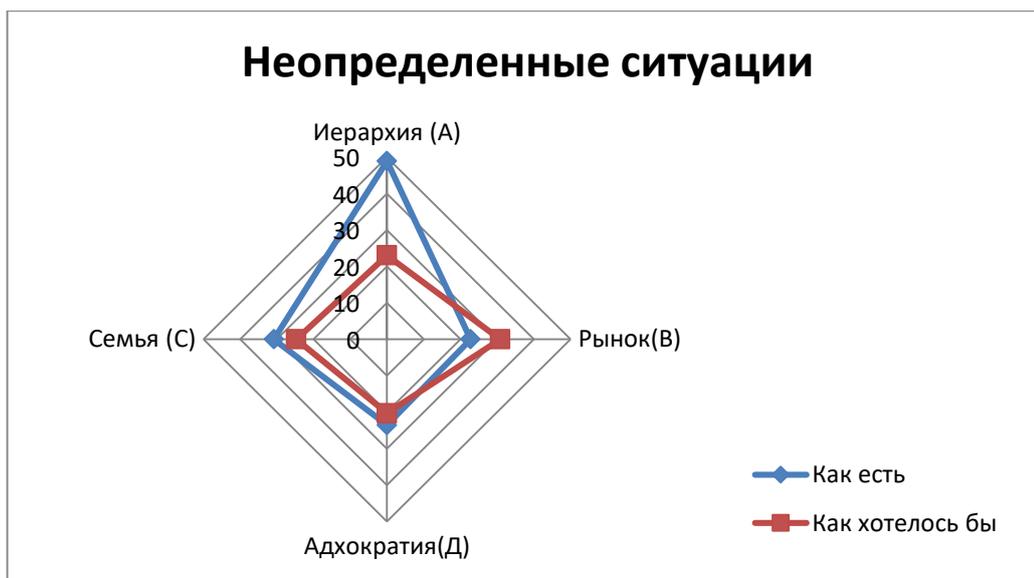


Рисунок Е.20 – Организационный профиль кафедры ФМПК по параметру «Принятие решений в неопределенной ситуации»

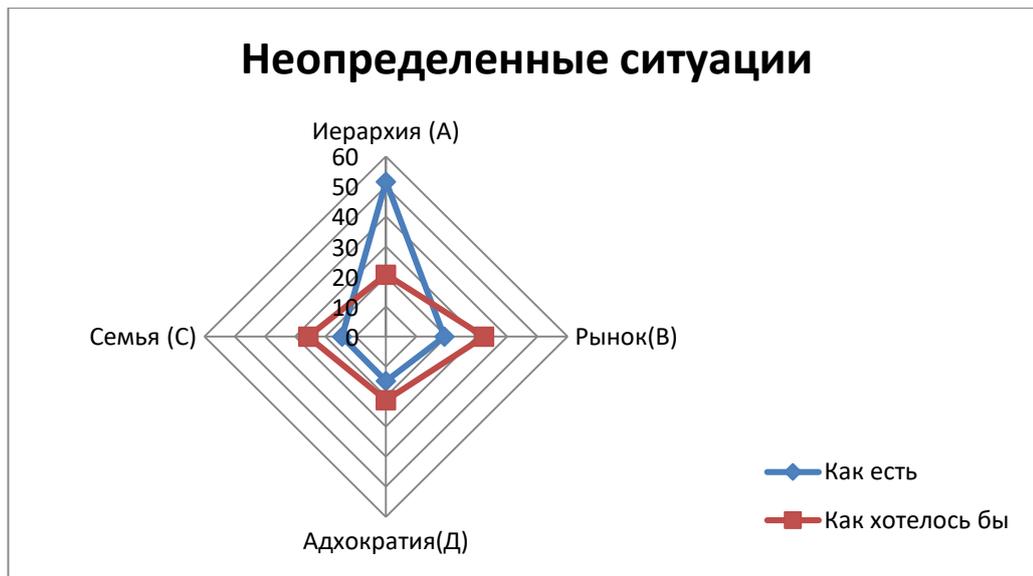


Рисунок Е.21 – Организационный профиль кафедры ИП по параметру «Принятие решений в неопределенной ситуации»

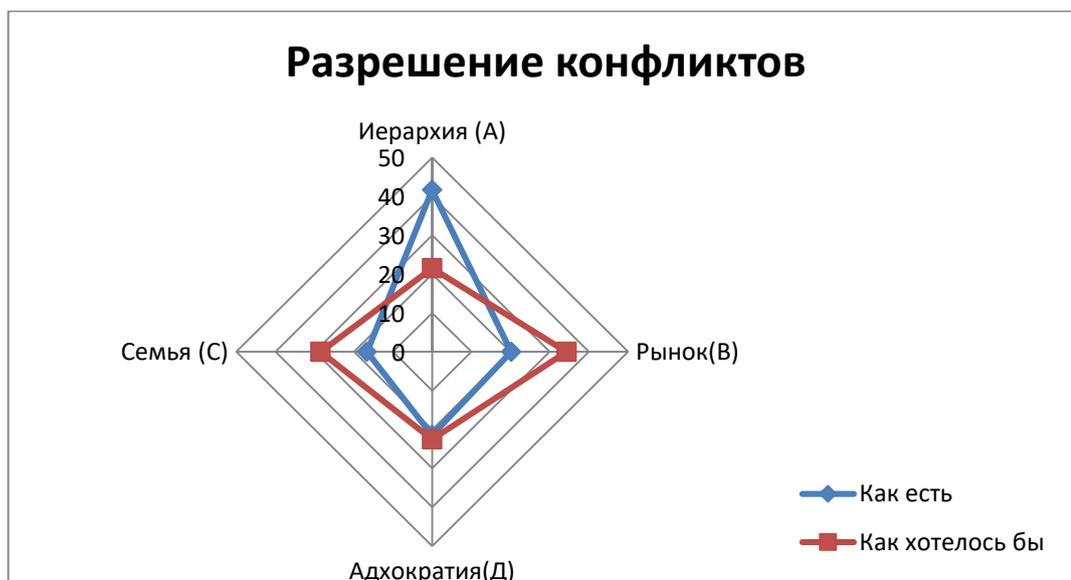


Рисунок Е.22 – Организационный профиль кафедры истории и философии по параметру «Разрешение конфликтов»

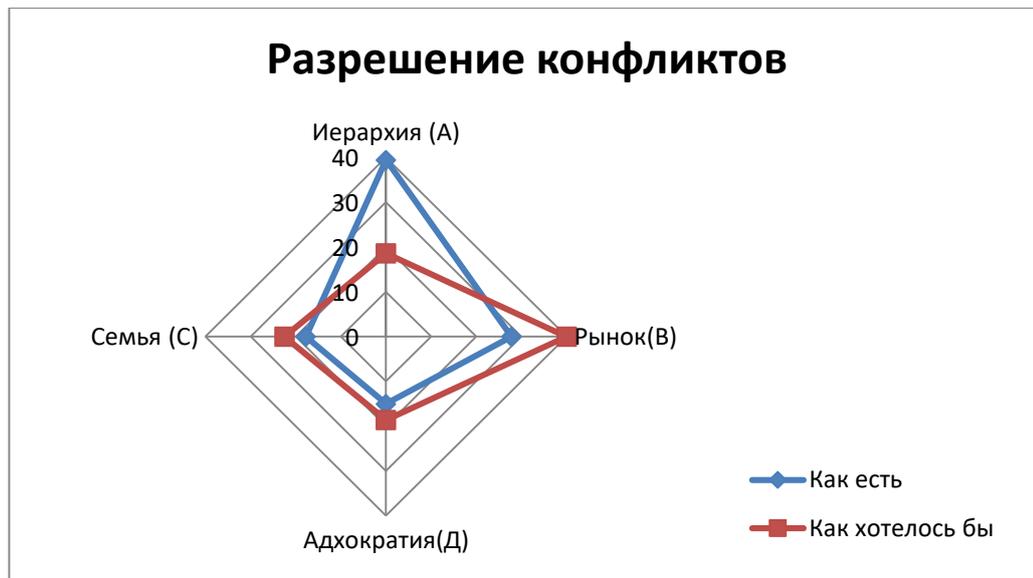


Рисунок Е.23 – Организационный профиль кафедры ФМПК по параметру «Разрешение конфликтов»

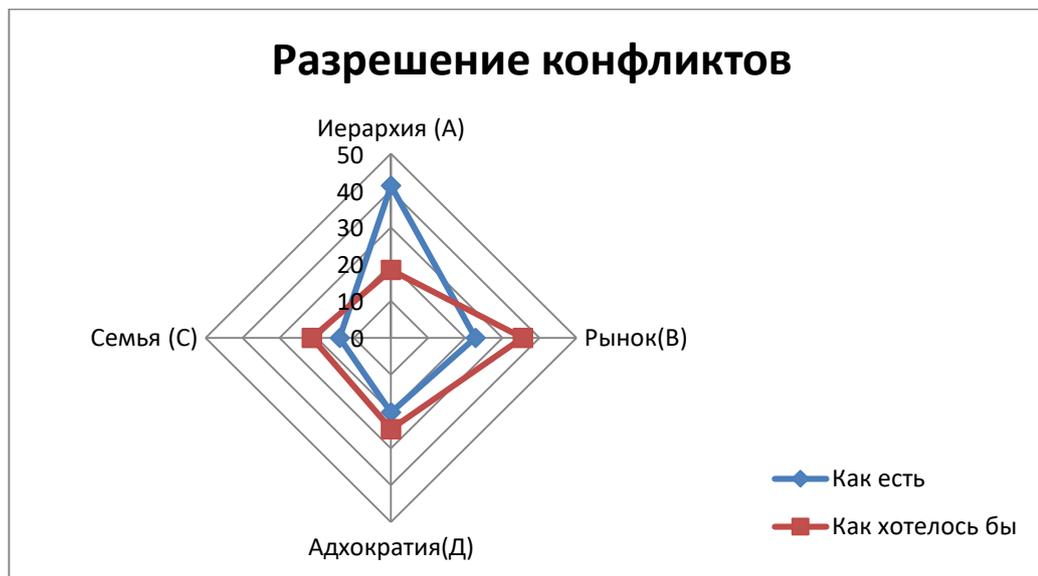


Рисунок Е.24 – Организационный профиль кафедры ИП по параметру «Разрешение конфликтов»

Приложение Ж

(обязательное)

Организационные профили, полученные методом Денисона

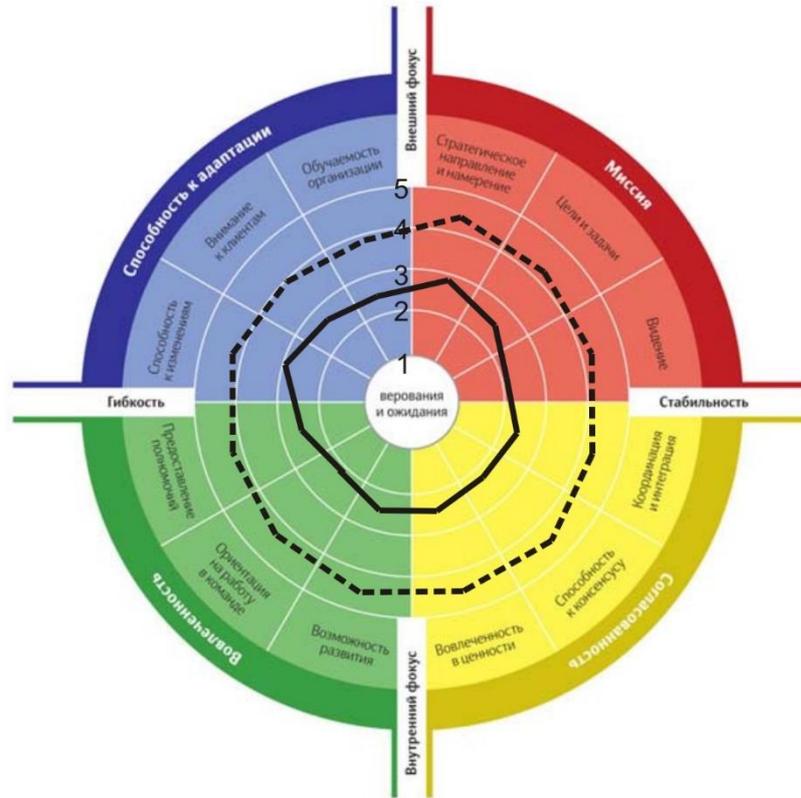


Рисунок Ж.1 – метод Денисона, университет по мнению кафедры истории и философии

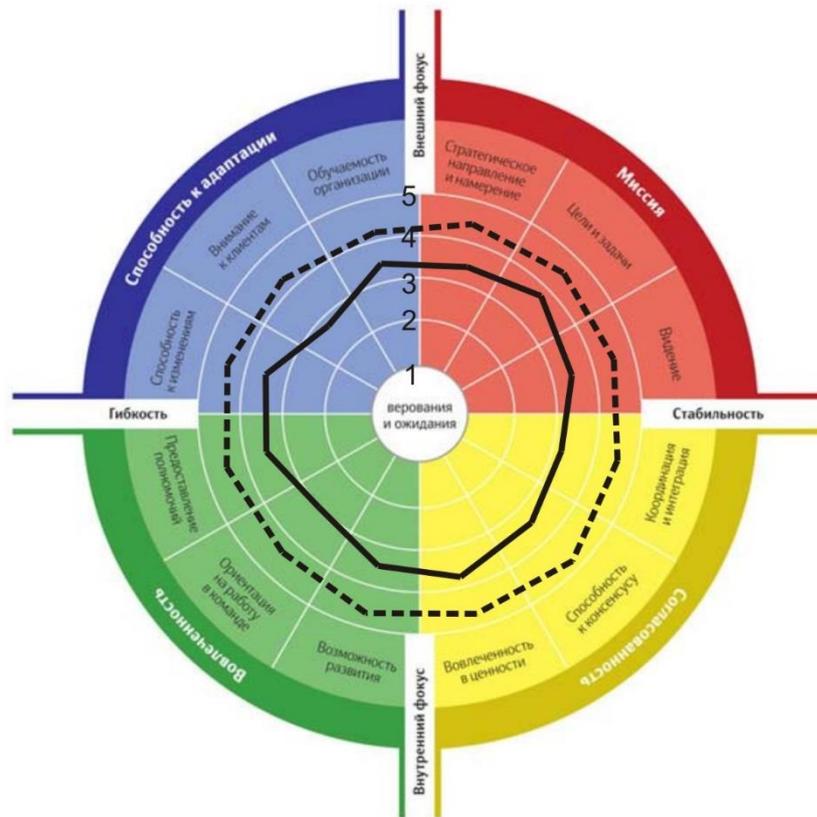


Рисунок Ж.2 – метод Денисона, университет по мнению кафедры ФМПК

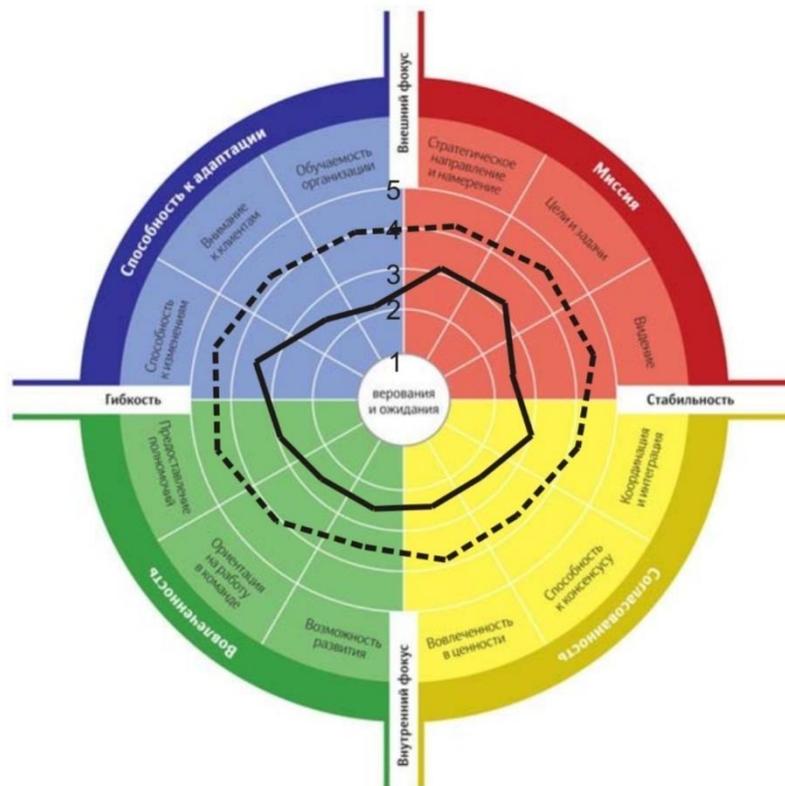


Рисунок Ж.3 – метод Денисона, университет по мнению кафедры ИП