

УДК: 37.07.005.95

DOI: 10.17223/1998863X/38/9

**Н.С. Гулиус, В.Д. Пак**

**ДИАГНОСТИКА И ИЗМЕНЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ  
УНИВЕРСИТЕТА  
(ОПЫТ НАЦИОНАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО  
ТОМСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА)**

*Статья посвящена диагностике и актуальным изменениям корпоративной культуры университета и разработке рекомендаций по изменению корпоративной культуры университета в связи с решением задачи вхождения в сто лучших университетов мира глобального рейтинга «QS University Ranking», становления университета мирового уровня. Приведены и проанализированы результаты диагностики корпоративной культуры Томского государственного университета как одного из участников проекта «5-100» (рамочная конструкция конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна, метод «Метафора» А.И. Пригожин, фокус-группы).*

*Ключевые слова: корпоративная культура университета, диагностика корпоративной культуры, изменение корпоративной культуры.*

**Введение**

Актуальность обращения к теме диагностики изменения корпоративной культуры университета связана с идеей трансформации системы высшего образования в РФ, в частности, в связи с участием университета в программе «5-100».

Программа «5-100» вносит в университет тенденцию превращения образования в образовательную услугу. Таким образом, существование требований старой – бюрократической и клановой – культуры классического университета и одновременное требование новой академической культуры, частью которой является рынок, адхократия и клан, – закладывает базовый кризис, комплексную «умную проблему» современного университета.

ТГУ с самых первых дней формировался как исследовательский университет классического типа, органично сочетающий в себе естественнонаучное, социогуманитарное, физико-математическое и инженерное образование и не фокусирующийся на нескольких приоритетных направлениях. В основу была положена немецкая модель гумбольдтовского университета. В основе такой модели лежит представление об университете как о храме науки и культуры, миссия которого – развитие национального государства, следовательно, и исследования в таком университете обычно сфокусированы на национальных и региональных интересах. Однако современные тренды, такие как критическая междисциплинарность, рост спроса на креативные навыки, разрыв между образовательными стандартами и потребностями рынка, распространение электронных курсов, которые позволяют получать информацию от лучших профессоров из любого университета мира, ставят под вопрос существование такой модели университета в чистом виде и постепенно обрушивают традиционные символические столпы образования – учебный

план, технологии обучения, оценка результатов. В этом смысле метафора разрушения классических устоев и вхождения рыночной культуры в традиционно интеллектуальную среду ярко отражена в названиях книги Билла Ридингса «Университет в руинах» [1] и книги «Как платят профессорам» [2].

Современные организации динамичны, даже такие консервативные и сложно структурированные, как университет. Любые изменения в организации часто болезненно воспринимаются сотрудниками, возникают трудности адаптации к изменениям [3], особенно, если они проводятся в огромном количестве, как того требует программа повышения конкурентоспособности «5-100» [4]. В помощь реализации этих процессов в Дорожной карте ТГУ заложены не только особенные направления работы с инновационно-активной средой, но и профессиональная поддержка силами привлеченных консультантов по организационному развитию.

Комплексно в настоящее время диагностируется: отсутствие кооперации между преподавателями, существование бюрократических барьеров, отсутствие действительной конкуренции между преподавателями; отсутствие открытых карьерных возможностей роста; отсутствие стратегического планирования, ощущения планируемости событий; так называемое «ручное» управление и – в довершение – отсутствие чувства дружелюбности, доверия, действительной вовлеченности, отсутствие осознания, что изменения реальны и возврата к прежней культуре не будет.

И если в 2013 г. в Дорожной карте ТГУ (2013–2014 гг.) в поддержку трансформации корпоративной культуры были заложены грантовые конкурсы и разработка и внедрение кодекса этики, то в 2014–2015 гг. во второй Дорожной карте ТГУ и в 2016–2017 гг. в Третьей Дорожной карте есть отдельное направление по системной работе с корпоративной культурой университета.

Корпоративная культура – это то, что мотивирует людей ходить на работу, определяет возможности развития сотрудников в организации, ее позиционирование во внешней среде и многое другое. Корпоративная культура пронизывает организацию целиком, она определяет практически всю жизнь организации.

В последние десятилетия корпоративную культуру стали признавать одним из показателей, необходимых для правильного понимания и управления организационным поведением сотрудников. И хотя термин зародился в бизнес-среде и применяется для построения эффективной работы, чтобы обеспечить получение максимальной прибыли организации, впоследствии он стал использоваться шире – для описания ценностной структуры, для описания делового и морального климата любого другого типа организаций, где люди в принципе объединены целями и задачами [5].

В контексте университетов, где царствует «сложносочиненный тип корпорации» [6], множество определений корпоративной культуры может быть сведено к двум типам определений, как считает Н.Л. Яблонскене. В первом случае корпоративная культура представляет собой нечто такое, что организация имеет, т.е. корпоративная культура является атрибутом – совокупностью норм, символов, ритуалов, мифов, традиций, которые соответствуют

ценностям и определяют восприятия культуры для самой себя и для других организаций.

Второй блок определений корпоративной культуры является собой то, чем организация является, то, как она реализует свою миссию внутри и вне самой себя, ее способ существования, ее способ бытия. С практической точки зрения выбор определения задает способы ее изменения и развития, а именно такие задачи стоят перед Томским государственным университетом сегодня, в эпоху трансформации корпоративной культуры.

Особенный аспект связан со смешением терминов корпоративной и организационной культуры. В нашем случае мы будем говорить о корпоративной культуре университета – культуре университета как корпорации со времен Средневековья, где администрирование и управление – функция образовательного учреждения. В нашем исследовании организационная культура – это часть корпоративной культуры, компонент деловой культуры. Корпоративная культура связана с терминами «ценность», «миссия», «убеждения», «негласные соглашения». Деловая, организационная культура – в терминах «права и обязанности», «стиль руководства», «морально-психологический климат коллектива», «нормы поведения», «нормы работы». И то, и другое в культуре организации присутствует.

Таким образом, рабочим определением нашего кейса является следующее: корпоративная культура – это «целостный комплекс общих для большинства сотрудников организации мировоззренческих аксиом, ценностей, знаков, взаимосвязанных и иерархически структурированных» [7].

### **Диагностика конфигурации корпоративной культуры университета (пример ТГУ)**

В нашем исследовании мы опирались на работы Э. Шейна, К. Камерона и Р. Куинна, О. Соломанидиной; нами были использованы методы: включенное наблюдение, теоретический анализ, метод проективной самодиагностики «Метафора» (А.И. Пригожин), построение профиля организационной культуры на основе опросника OCAI (К. Камерон и Р. Куинн), анализ документов, были использованы материалы фокус-групп со студентами и сотрудниками ТГУ (В.В. Кашпур, завкафедрой социологии философского факультета ТГУ, Л. Дмитриева, Н. Гулиус).

Диагностика конфигурации организационной культуры НИ ТГУ по методике К. Камерона и Р. Куинна охватывает ключевые характеристики культур, позволяет получить их качественные и количественные оценки и осуществлять диагностику изменений корпоративной культуры в организации.

Основу диагностики составляет рамочная конструкция конкурирующих ценностей (рис. 1), которые были разработаны авторами на основе исследований главных индикаторов эффективных организаций. Было выявлено 39 индикаторов, определяющих полноценный набор измерителей организационной эффективности. Конфигурация определяет критерии эффективности, расположенные между внутренней ориентацией, интеграцией и единством и внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством (внутренняя гармония считается эффективной в фирмах IBM, Hewlett-

Packard; настрой на внешние факторы и конкуренцию отмечается в фирмах Honda, Toyota).

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых соответствует своим представлениям об эффективности, ценностях, стилях руководства и образует свою культуру: иерархическая \ бюрократическая, клановая, адхократическая, рыночная.



Рис. 1. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна

### Параметры диагностики

В исследовании университета как организации (май, 2014) приняли участие 50 студентов, 60 преподавателей, 7 факультетов ТГУ (ХФ, ФП, ЮИ, БИ, ФТФ, ММФ, ФИЯ). Диагностика конфигурации культуры в 2015 г. – 150 человек (6 корпусов ТГУ, 10 факультетов), из которых треть – обучающиеся, треть – ППС, треть – АУП.

Для диагностики конфигурации были выбраны представители всех поколений университета, так как в университетской корпорации наблюдается определенная тенденция к «старению» сообщества, традиционная для такого типа организаций.

### Анализ результатов диагностики «Метафора» 2014 (А.И. Пригожин)

Диагностический инструмент «Метафора» [8] позволяет выявить общее представление сотрудников об организации и ее функционировании (2014, 2015 гг.). Большинство рисунков и в 2014 и в 2015 г. – с изображением незыблемого главного корпуса или других корпусов университета, практически на всех рисунках отсутствует изображение людей. Справедливо отметить, что в 2015 г. на рисунках стали появляться люди, однако везде, где они есть, они несоразмерны с изображением университета.

Анализируя рисунки, можно говорить о трех основных проблематизирующих вопросах.

Во-первых, осознаются ли изменения, проблемы периода трансформации представителями университетского сообщества? На рисунках много массивных зданий, башен, отсутствует динамика – правомерен, по А.И. Пригожину, вопрос: есть ли у организации своя стратегия? Как обстоит дело с нововведениями? Разве организация развивается?

Исключением являются два рисунка с изображением огня и лавы (студенческий и преподавательский вариант). В случае методики самодиагностики, по А.И. Пригожину, это означает дезинтеграцию между категориями персонала, в нашем случае – между студентами и преподавателями, между преподавателями и управленческим составом университета. Таким образом, вырисовываются три основные категории персонала, разрыв между которыми наиболее велик – преподаватели и управленческий состав университета, который увеличился за два года трансформации университета примерно вдвое.

В основном университет изображен статично. Единственный рисунок, где есть динамика, – это грузовик (студенческий вариант), который на большой скорости несется, перевозя знания (они в кузове), однако за рулем грузовика отсутствует водитель. Довольно жесткая метафора 2014 г. – бешено мчащийся грузовик в ситуации отсутствия управления (тут вспоминается знаменитый текст Н.В. Гоголя из поэмы «Мертвые души» – «Русь, куда же мчишься ты...»).

Любопытно, что отсутствие динамики, стратегии развития, отсутствие управления показывают рисунки в ситуации повышенного, избыточного потока информации, когда сотрудники и студенты информированы о глобальных изменениях в университете, решаются принципиально новые стратегические задачи, однако в рисунках это никак не отражено. На основании этого можно сделать предположение: члены университетского сообщества относятся к процессу изменений скептически, в большом потоке информации не удается выявить главное и второстепенное, разные категории персонала не придают происходящему значения, не вовлечены в процессы изменений и не ассоциируют происходящие перемены в университете с собой. Такая ситуация будет серьезным барьером на пути реализации изменений, проектов и формирования новой культуры в ТГУ.

В-третьих, где клиент? Ни на одном рисунке не было изображено клиента в любом его облики: будь то человек, группы студентов и их родителей, выпускников, какая-нибудь другая компания или метафоричное сравнение. В ситуации, когда университету необходимо повернуться к внешнему рынку, «слепота» неприемлема.

Некоторые рисунки ННР и ППС свидетельствуют о позитивной семантике восприятия университета – образ дерева, иногда с могучими корнями, иногда на подставке (на основании) – это означает, что у университета есть своя большая, интересная, многолетняя история, крепкий фундамент. Верхушка дерева – в основном пышная, развивающаяся организация, в методике А.И. Пригожина это означает развитие, представление о позитивном, плодотворном будущем.



Рис. 2. Результаты диагностики «Метафора», 2014 г.

Одним из вариантов решения данной трудности является создание коммуникативных площадок с открытым обсуждением «трудных вопросов университета», с организацией онлайн трансляций (как посчитать нагрузку преподавателя? Как отразить количественные и качественные показатели в эффективном контракте? Где место обратной связи о качестве преподавания от студентов? Нужны прозрачные схемы формирования нагрузки. Какие студенты нужны организациям Томска, Томской области и Сибири? Чем отличается выпускник нашего университета от выпускников других вузов?)

Площадки позволят проявить «клиентов» организации (студентов, родителей, партнеров, конкурентов), озвучат реальные «проблемы», десятилетиями требующие решения, проинформируют университетское сообщество о наличии площадок для обсуждения трудных вопросов университета, снимут напряжение от бесконечного каскада изменений.

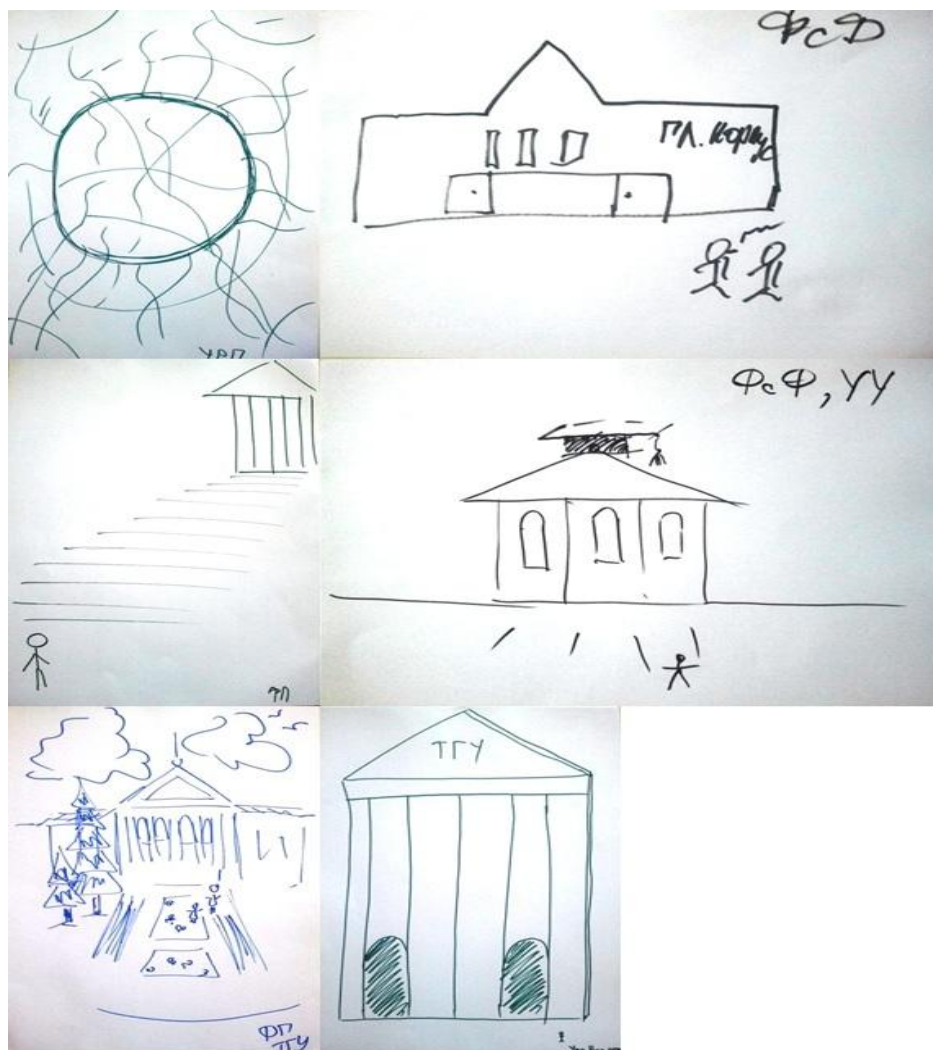


Рис. 3. Результаты диагностики «Метафора», 2015 г.

### Анализ результатов диагностики корпоративной культуры по К. Камерону, Р. Куинну (2014, 2015 гг.)<sup>1</sup>

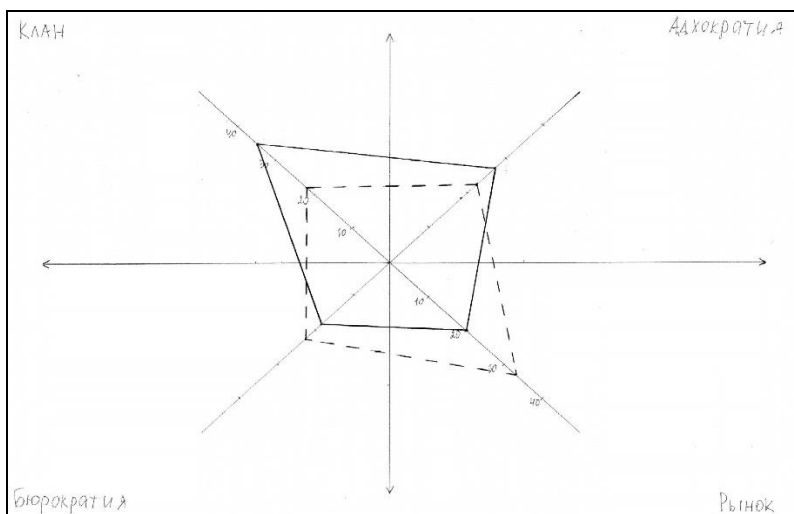


Рис. 4. Общий профиль корпоративной культуры ТГУ, 2014 г.  
(сплошная линия – теперь, пунктир – предпочтительно)

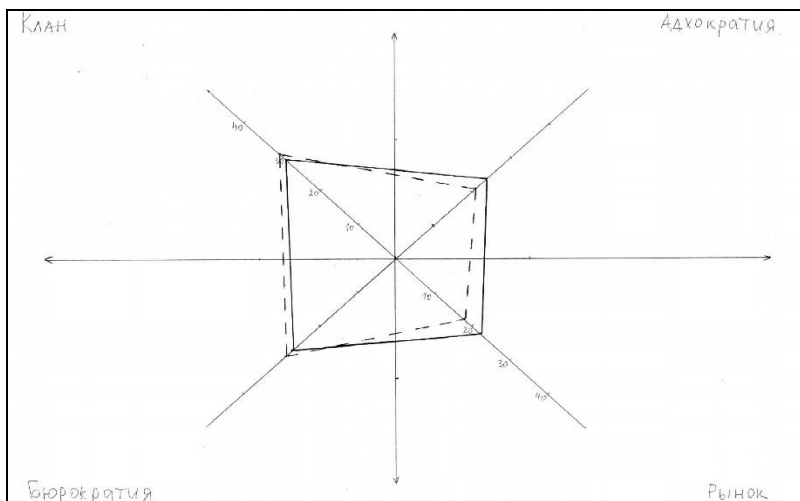


Рис. 5. Общий профиль корпоративной культуры ТГУ, 2015 г.  
(сплошная линия – теперь, пунктир – предпочтительно)

Если сравнивать общие профили корпоративной культуры студентов, преподавателей и административного персонала в 2014 и 2015 гг., то можно утверждать следующее:

<sup>1</sup> Данные по диагностике собраны коллективными усилиями студенческих групп 20005 (2014), 20205 (2015); озвучены доц. Н.С. Гулиус совместно со студентами В.Д. Паком, Н.С. Гугушвили, В. Лапиной на Открытом семинаре в НИ ТГУ в мае 2015 г. и оформлены в дипломной работе В.Д. Пака, научный руководитель – доц. Н.С. Гулиус.



В 2014 г. профиль корпоративной культуры был сильно смещен в сторону клановой культуры, это говорит о том, что главными критериями эффективности на тот момент сотрудники ТГУ видели сплоченность и комфортный моральный климат в организации. При этом лидер (руководитель) в их понимании – это воспитатель или родитель, т.е. тот, кто заботится о своих подопечных.

Для того чтобы организация была наиболее эффективна в сложившейся ситуации, реципиенты предположили, что акцент в корпоративной культуре должен сместиться на рыночный тип культуры, критериями эффективности для которого являются доля рынка, поражение конкурентов и достижение целей. Типичный руководитель для этой культуры – надсмотрщик, соперник. Однако динамика за год показала, что изменение культуры пошло не в сторону рыночного типа, а в сторону бюрократии.

При таком раскладе деятельностью людей руководят в первую очередь процедуры. Объяснить такое, на первый взгляд, странное смещение можно тем, что в ТГУ за прошедший год, конечно, были созданы хорошие условия для инициации проектов (Школа проектного лидерства, проведены два грантовых конкурса), которые свою задачу выполнили – в университете в 2014–2015 гг. было запущено множество проектов. Но их реализацию затрудняет очень строгое администрирование, строгие требования к срокам и результатам, количество отчетности. Основная работа менеджера практически любого проекта – предоставление отчетности. Такая ситуация внутри университета и привела, по нашему мнению, к тому, что начальный курс на рыночную или даже на адхократическую культуру, которая была бы более адекватна внешним обстоятельствам и стратегии ТГУ, в итоге сильно сместился в сторону бюрократической культуры.

В дальнейшем, по мнению опрошенных, развитие культуры должно идти в сторону адхократии за счет ослабления усилившейся за последний год бюрократической культуры, при этом второй доминирующей культурой должна остаться клановая. Это говорит о том, что в основе деятельности людей, работающих в университете, должно лежать новаторство и творческая составляющая, но должны отсутствовать жесткая конкуренция и соперничество, вместо которых предполагаются сплоченность, командность и атмосфера семейственности.

Оппозиционность разных категорий персонала Университета подтверждается на уровне второй доминирующей культуры. У административного персонала второй доминирующей культурой стала рыночная, а вот у обучающихся и преподавателей – бюрократическая. С одной стороны, это нормальная ситуация, когда руководство, осуществляя контроль над деятельностью персонала, не считает его чрезмерным и, вполне естественно, не замечает этот контроль на себе, являясь его субъектом. С другой стороны, такая оппозиционность может стать серьезным препятствием для развития корпоративной культуры, поскольку в своей деятельности люди видят разные критерии эффективности. Для административного персонала критерий эффективности – достижение поставленных целей, а для обучающихся и преподавателей – соблюдение всех формальных процедур и своевременная отчетность перед руководством.

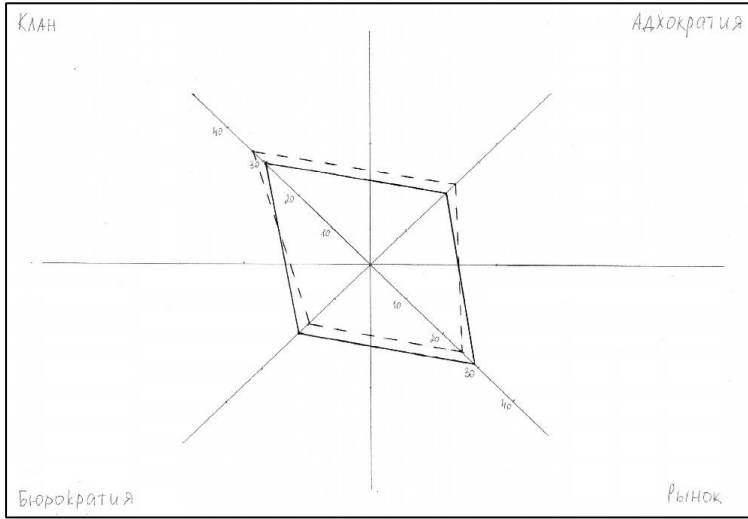


Рис. 6. Профиль корпоративной культуры АУП  
(сплошная линия – теперь, пунктир – предпочтительно)

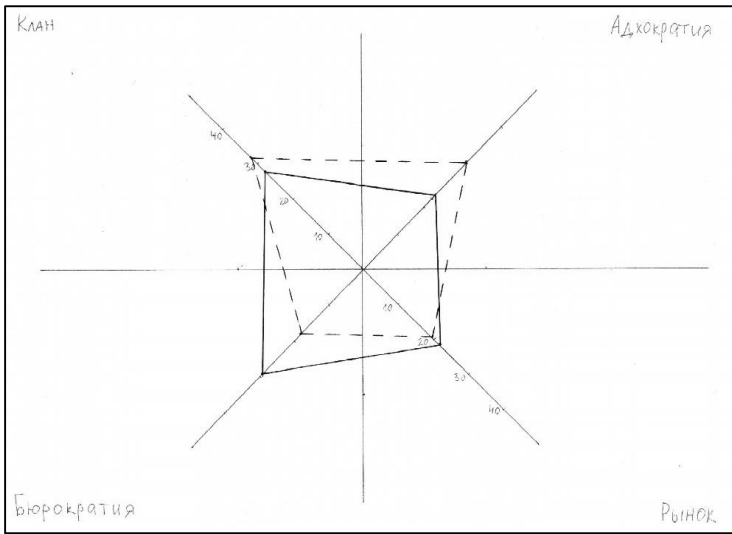


Рис. 7. Профиль корпоративной культуры ППС  
(сплошная линия – теперь, пунктир – предпочтительно)

Если же говорить о предпочтительном профиле культуры, то у административного персонала он остался без существенных изменений – ориентация на клановую и рыночную культуру, что, в общем, является странным сочетанием, поскольку эти два типа культуры являются полностью противоположными друг другу. Возможное объяснение в этом видится в ориентации руководства на жесткое выполнение поставленных целей и достижение запланированных результатов, но при этом в отношении персонала была выбрана «гуманная» стратегия: максимальное вовлечение персонала и минимальное количество увольнений.

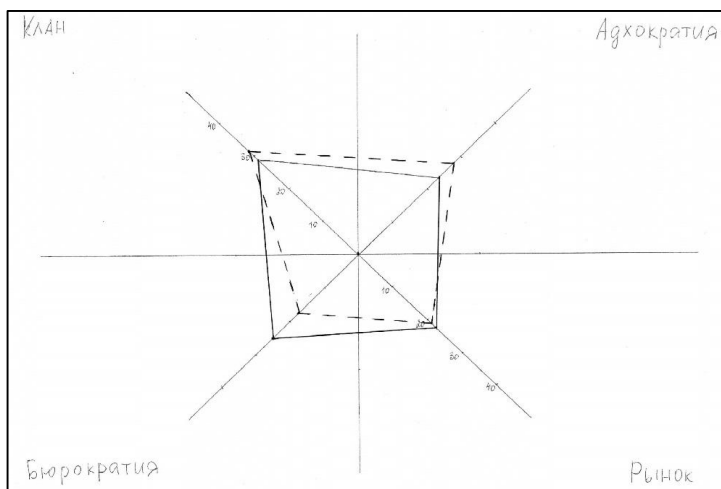


Рис. 8. Профиль корпоративной культуры обучающихся (сплошная линия – теперь, пунктир – предпочтительно)

У преподавательского состава несколько другое представление об эффективной корпоративной культуре: первой доминирующей культурой преподаватели назвали также клановую, однако вторым типом культуры, который должен в дальнейшем доминировать в университете, должна стать адхократия. То есть в то время, когда руководство считает наиболее эффективным путем развития жесткое выполнение поставленных целей, преподаватели утверждают, что им необходимы уменьшение контроля со стороны администрации и свобода творчества, без которой проведение качественных исследований и созидание новых знаний в принципе невозможны.

**Гипотеза о причинах разрывов и проблем**  
(из материалов работы группы: В. Кашпур, Л. Дмитриева, Н. Гулиус)

Проблема	Высказывания с фокус-групп
1	2
<p><b>Отсутствие общего коммуникативного поля.</b></p> <p>В генах системы образования в Российской империи – прусская система обучения, жесткая система кафедр и факультетов;</p> <p>новое содержание обучения с его проектным типом обучения, стремлением гибко реагировать на запросы клиентов – студентов \ родителей \ работодателей не укладывается в устаревшую систему организации процессов.</p> <p>Соответственно, нужны площадки для обсуждения стратегии реагирования на запрос извне – клиентов, работодателей</p>	<p><i>Информант (фокус-группа от 25.05.2015):</i> «Университет не понимает сейчас как некое единое тело, где и что происходит, не понимает, где и каков студент и в какой он позиции находится, и каков лектор и в какой позиции он находится. И, условно говоря, есть некая закупорка этих коммуникационных систем».</p> <p>«Нет общего видения, каков университет в целом... у университета, как у организма, который много работал, писал диссертацию, много курил при этом, а наутро не понимает, что у него где происходит, у университета точно так же есть какая-то неотзывчивость к самому себе»</p>

1	2
<p><b>Разрыв декларируемых и реальных норм работы в университете (все сделать к назначенному сроку, возможно, даже в ущерб качеству)</b> требует комплексного решения, в том числе с помощью комиссии по проектированию адекватной нагрузки преподавателя, «горловой» и содержательной. За адекватную зарплату преподаватель имеет время и на разработку курсов, и на проектирование новых дисциплин, и на написание качественных статей в Scopus (скажем, в США в Гарварде норма гуманитарных факультетов – 1 статья в год или глава монографии \ монография в год). Когда наука и образование не находятся в разрыве, а помогают, обуславливают друг друга, «усилиют» подачу предмета преподавателя.</p> <p>Одновременное функционирование разных норм, двойных стандартов регламентов, оценок порождает и некачественно подготовленных университетом студентов.</p> <p>С другой стороны, в Университете на настоящий момент состав ППС качественно изменился в связи с легкостью попадания в сферу академической науки во второй половине девяностых – начале нулевых: появилось много преподавателей со степенями, полученными в короткие промежутки, когда ВАК принимал решение о присуждении докторской степени, к примеру, по наличию монографии (1998–2000) и пр. примеры</p>	<p><i>Информант (фокус-группа 25.05.2015):</i> «А чтобы они (показатели) улучшались, нужно хотя бы соблюдение нормальных регламентов, которые прописаны, то есть меньше лжи. То есть огромное количество вранья и лжи при обучении, при образовании, которое разворачивает студентов, когда люди получают оценки, дипломы ни за что и по разным вот этим причинам».</p> <p><i>Информант (фокус-группа 25.05.2015):</i> «А я говорю, что надо, во-первых, сделать нормальную нагрузку преподавателю, создать условия, чтобы приходили подходящие нам студенты, абитуриенты...».</p> <p><i>Информант (фокус-группа 25.05.2015):</i> «Допустим, молодой преподаватель и перспективный исследователь, который вчера защитился, у него 1100 часов нагрузка, 0,25 ставки, обещают надбавки – забывают заплатить. Потом, допустим, в учебном плане запланировано одно количество часов, а реально надо провести больше и т.д., то есть совершенно обыденные проблемы организации труда совершенно не решаются, они пущены на самотек».</p> <p><i>Информант (фокус-группа 25.05.2015):</i> «...У меня курс, 60 человек по списку, реально университетское образование получают семь, не больше. Вовремя сессию сдали 12, в течение семестра многочисленные пересдачи, количество их доведено, по-моему, до 23, а их 60 по списку, все остальные числятся уже второй семестр, продолжают учиться, ходить на занятия. На занятия приходит один, который хочет учиться, а остальные не могут сложить две дроби, просто не могут»</p>

Таким образом, общее для всех профилей корпоративной культуры – это развитие в сторону **адхократии** за счет ослабления бюрократической культуры, при этом второй доминирующей культурой должна остаться **клановая**. Это говорит о том, что в основе деятельности людей, работающих в университете, должно лежать новаторство и творческая составляющая, но

должны отсутствовать конкуренция и соперничество, вместо которых предполагаются сплоченность и атмосфера семейственности.

### Заключение

Таким образом, анализ организационной диагностики показывает, что университет мыслится и преподавателями, и студентами, и административно-управленческим составом как довольно закрытая общность, без учета партнеров, клиентов, разных категорий участников университетского сообщества. Существует разрыв между тремя группами университетского сообщества – преподавателями, студентами и административно-управленческим составом. При этом сотрудники университета доверяют существующей власти в университете, но также ценят академическую свободу, возможность увлеченно работать над проектами, склонность к экспериментированию и творчеству.

В клановой культуре каждый сотрудник, независимо от занимаемой им должности и профессионального статуса, ждет от руководства внимания к его личности, готовности включить его в общую систему совместного решения производственных проблем и т.д.

В адхократии необходимо выделить динамичное, предпринимательское и творческое место работы, преданность экспериментированию и новаторству. Руководители рассматриваются как новаторы, предприниматели. Успех означает предоставление уникальных и новых образовательных услуг».

В ходе рабочих встреч с экспертами группы по кодексу Н.Ю. Буровой, Т.В. Трубниковой было выработано решение о замене существующего Положения о корпоративной культуре НИ ТГУ (2005) на Корпоративный кодекс Университета (2015), как отвечающий актуальному запросу времени. Основным принципом работы нового локального нормативного документа станет его ежегодный пересмотр, внесение актуальных правил. Также в ноябре 2015 г. был определен состав комиссии по этике, который будет заниматься реальными случаями нарушения Этического кодекса университета.

Этапы работы с трансформацией корпоративной культурой, диагностика конфигурации организационной культуры ТГУ (К. Камерон, Р. Куинн, А.И. Пригожин), анализ работы фокус-групп позволили нам выявить пять основных разрывов в корпоративной культуре университета:

1. Разрыв в представленности поколений в Университете (35–55 лет – 18 %, после 60 лет – 30 %, до 30 лет – 10 %), трудность налаживания коммуникаций. Проблема частично может быть решена за счет грейдирования персонала, создания открытых информационных площадок с обсуждением требований к различным позициям – младший сотрудник, ассистент, эксперт, консультант, профессор практики – как элемент системы внутренней мотивации разных категорий сотрудников.

2. Отсутствие честности в открытых разговорах администрации и сотрудников университета относительно реальных проблем и способах их решения. Проблема может быть решена за счет открытого диалога администрации и представителей факультетов, получении обратной связи и информационной открытости университетского сообщества.

3. Согласно проведенным фокус-группам (май 2015), представители университетского сообщества не видят, эффективны ли действия руководства. Эффективны ли нововведения в практике университета? Если в отношении преподавателей запущен эффективный контракт, то оценка эффективности действий руководства (не отчетность по рейтингам, которую предоставляют, по сути, студенты и преподаватели своими показателями, а индивидуальные показатели эффективности работы администрации) – актуальна. Здесь возможно применение таких технологий, как мгновенная электронная обратная связь по завершении коммуникаций с руководством университета, постоянный мониторинг качества управления.

4. В рисунках про университет очень мало картинок как о «внутреннем клиенте» университета – преподавателях и студентах, родителях, выпускниках, так и о внешних клиентах – партнерах, конкурентах и пр. Соответственно, здесь мы видим отдельную работу по брендированию университета для внутреннего клиента – администрации, студентов и преподавателей.

Здесь также видится решение в создании коммуникативных площадок с открытым обсуждением «трудных вопросов университета» с организацией онлайн трансляций. Темы могут быть конкретными, практическими: Как посчитать нагрузку преподавателя? Где в эффективном контракте могут быть «вшиты» качественные показатели? Где место обратной связи о качестве преподавания от студентов? Как студенты могут влиять на учебный план автономного образовательного учреждения? Какие студенты нужны работодателю? Чему не учит университет, а это востребовано на рынке труда?

5. Сегодня основными критериями эффективности своей деятельности представители административного сектора университетского сообщества видят гладкое функционирование, рентабельность и своевременность («все сделать к назначенному сроку, возможно, даже в ущерб качеству»). Такие ценностные основания не могут обеспечить победы университету в долгой перспективе. В дальнейшем, по мнению опрошенных, развитие культуры должно происходить в сторону адхократии (свободной, творческой организации, ответственности за свой проект, исследование и пр.) за счет ослабления бюрократической культуры, при этом второй доминирующей культурой должна остаться клановая, семейственная.

Возможно, новые регламенты, такие как «Нормы времени», «Обновленный эффективный контракт», помогут сбалансировать оставшиеся от прежнего времени стандарты работы преподавателя и новые нормы работы в современном социокультурном пространстве.

Преодоление пяти разрывов частично возможно за счет появления нового типа документа – «Этического кодекса Университета», ежегодный пересмотр которого является гарантией актуальности темы, подвижности, гибкости реагирования системы на происходящие изменения в корпоративной культуре университета.

Специалисты в сфере управления изменениями называют три основных принципа работы в ситуации глобальных изменений в организации – информирование, честность и личный пример топ-менеджеров (и линейных менеджеров – заведующих кафедрами) [9].

Ключевые тренды в области управления корпоративной культурой связаны с представлением о новых вызовах мира и отчасти дублируют основные идеи современной корпоративной культуры: VUCA [10] (V – volatility – изменчивость; U – uncertainty – непредсказуемость изменений; C – complexity – сложность, взаимосвязь; A – ambiguity – двойственность) — как базовой характеристики современного мира. Второй момент — неэффективность управления с помощью регламентов, на смену которым приходит культура принятия решений на основе «принципов, целей и единых подходов». Принцип управления на основе целей дополняется принципом на основе ценностей (MBV – management by values). В своей статье Т. Ананьева выделяет четвертый тренд, связанный с гармоничностью культуры, поддерживающей стратегию компании, – если компания внедряет инновации, то следует избавиться от иерархичной культуры с доминирующим управлением на основе «кнута». Пятый тренд связан с управлением культурой на основе реальных, а не декларируемых ценностей: «Люди смотрят не на то, что написано, а на то, что реально делается».

Или, как пишут гуру в сфере диагностики и изменений оргкультуры К. Камерон и Р. Куинн, если ничего не применять и «если вы делаете то, что делали всегда, то и результат получите тот, который всегда получали».

#### Литература

1. Ридингс Б. Университет в руинах / пер. с англ. А. М. Корбута. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2010. 304 с.
2. Альтбах Ф. Как платят профессорам? Глобальное сравнение систем вознаграждения и контрактов / под ред. Ф. Альтбаха, Л. Райсберг, М. Юдкевич, Г. Андрушака, И. Пачеко / пер. с англ. Е.В. Сивак; под науч. ред. М.М. Юдкевич. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. 439 с.
3. Растеряева Л. Методология управления изменениями // Справочник по управлению персоналом. 2015. № 2. С. 67–74.
4. Дружилов С.А. Социально-психологические проблемы университетской интеллигенции во времена реформ: взгляд преподавателя. М.: Accent Graphics Communications, 2015. 241 с.
5. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М.: Инфра-М, 2007. 624 с.
6. Яблонскене Н. Л. Корпоративная культура современного университета. [Электронный ресурс]. URL: <http://ksp-ed-union.ru/doc/yablonskene.pdf> (дата обращения: 22.08.2015).
7. Василенко С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. М.: Дашков и К, 2009. 136 с.
8. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 863 с.
9. Бармакова Н. Методология управления изменениями // Справочник по управлению персоналом. 2015. № 2. С. 72.
10. Ананьева Т. Ключевые тренды в области управления корпоративной культурой. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-prof.ru/about/life.php?ID=19449> (дата обращения: 13.02.2016).

**Gulius Natalia S.** National research Tomsk state university (Tomsk, Russian Federation)

E-mail: [guliusn@yandex.ru](mailto:guliusn@yandex.ru)

DOI: 10.17223/1998863X/38/9

**Pak Vadim D.** National research Tomsk state university (Tomsk, Russian Federation)

E-mail: [vadick.pak@yandex.ru](mailto:vadick.pak@yandex.ru)

DOI: 10.17223/1998863X/38/9

**DIAGNOSIS AND CHANGING UNIVERSITY'S CORPORATE CULTURE  
(EXPERIENCE OF NATIONAL RESEARCH TOMSK STATE UNIVERSITY)**

**Key words:** *university's corporate culture, diagnosis of corporate culture, change of corporate culture*

The article is devoted to the diagnosis and the actual changes of the University's corporate culture and the development of recommendations for changes in the university's corporate culture in connection with the solution of the problem of entering in the hundred best universities of the global ranking «QS University Ranking», becoming a world-class university. The article describes and analyzes the diagnosis of corporate culture of Tomsk State University, as one of the participants of the project "5-100" (The competing values framework of management developed by K. Cameron and R. Quinn, the method of "metaphor" by AI Prigogine, focus groups).

### References

1. Readings, B. (2010) *Universitet v ruinakh* [University in Ruins]. Translated from English by A. M. Korbut. Moscow: HSE.
2. Altbach, F. (2012) *Kak platyat professoram? Global'noe sravnenie sistem voznagrazhdeniya i kontraktov* [How are professors paid? Global comparison of remuneration systems and contracts]. Translated from English by E.V. Sivak. Moscow: HSE.
3. Rasteryaeva, L. (2015) Metodologiya upravleniya izmeneniyami [Methodology of change management]. *Spravochnik po upravleniyu personalom*. 2. pp. 67–74.
4. Druzhilov, S.A. (2015) *Sotsial'no-psikhologicheskie problemy universitetskoy intelligentsii vo vremena reform: vzglyad prepodavatelya* [Socio-psychological problems of the university intelligentsia in the days of reforms: Educator's perspective]. Moscow: Accent Graphics Communications.
5. Solomanidina, T.O. (2007) *Organizatsionnaya kul'tura kompanii* (Organisational culture of the company). Moscow: Infra-M.
6. Yablonskene, N.L. (2006) *Korporativnaya kul'tura sovremennogo universiteta* [Corporate culture of the modern university]. [Online] Available from: <http://ksp-edunion.ru/doc/yablonskene.pdf>. (Accessed: 22nd August 2015).
7. Vasilenko, S.V. (2009) *Korporativnaya kul'tura kak instrument effektivnogo upravleniya personalom* [Corporate culture as a tool for effective personnel management]. Moscow: Dashkov i K.
8. Prigozhin, A.I. (2003) *Metody razvitiya organizatsiy* [Methods for organisation development]. Moscow: MTsFER.
9. Barmakova, N. (2015) Metodologiya upravleniya izmeneniyami [Methodology of change management]. *Spravochnik po upravleniyu personalom*. 2. pp. 72.
10. Ananieva, T. (2015) *Klyuchevye trendy v oblasti upravleniya korporativnoy kul'turoy* [Key trends in corporate culture management]. [Online] Available from: <http://www.e-prof.ru/about/life.php?ID=19449>. (Accessed: 13th February 2016).