

4. Магура М.И. Приверженность работников своей организации : автореф. дис. ... канд. психол. наук. М. : Изд-во МГУ, 1999. 21 с.

## **НОРМАТИВНАЯ СИТУАЦИЯ В МЕНЯЮЩЕМСЯ УНИВЕРСИТЕТЕ: ПРОБЛЕМА ФОРМАЛЬНЫХ И НЕФОРМАЛЬНЫХ ПРАВИЛ**

*В.В. Кашпур*, канд. социол. наук, доцент, зав. кафедрой социологии

*М.О. Абрамова*, старший преподаватель кафедры социологии

*Д.О. Афанасьева*, старший преподаватель кафедры социологии

Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

С 2014 г. Томский государственный университет является участником Программы «5-100». Программа определяет показатели, которых университет должен достичь к 2020 г., что задает формальные требования к содержанию деятельности сотрудников. На основе результатов фокус-групп и диагностики организационной культуры делаются выводы о содержании неформальных правил в университете. Новые требования сталкиваются с привычными неписаными правилами. Даются предложения по путям решения данной проблемы.

**Ключевые слова:** нормативная ситуация, неформальные правила, организационная культура, Проект «5:100», сотрудники университета.

## **NORMATIVE SITUATION AT CHANGING UNIVERSITY: A PROBLEM OF FORMAL AND INFORMAL RULES**

**VV Kashpur, MO Abramova, DO Afanasieva**

Since 2014 Tomsk State University is participant in Project 5-100. The Project sets indicators that the University has to achieve by 2020. It defines the formal requirements regarding the content of the staff. New requirements conflict with ordinary informal rules. Results of focus groups and diagnosis of organizational culture provide conclusions about the content of the informal rules of the university. The some answers to this challenge are described.

**Keywords:** Normative Situation, Informal Rules, Organization Culture, Project 5-100, University Staff.

Неформальные правила в больших организациях, в том числе и в университете, играют роль регуляторов деятельности и взаимодействия сотрудников и проявляются в укорененных и стереотипизированных паттернах поведения. В Томском государственном университете в 2014–2015 гг. исследовательским коллективом (В.В. Кашпур, А.Г. Кузнецов, Д.О. Афанасьева, Н.С. Гулиус) была реализована серия исследований, позволившая выявить и описать неформальные правила и господствующий тип организационной культуры. Были проведены три фокус-группы с сотрудниками университета по теме «Неписанные правила в ТГУ», а также диагностика профиля организационной культуры сотрудников и студентов с использованием методики OSAI Камерона и Куинна.

Содержание выявленных неформальных правил можно продемонстрировать в виде аллегорических максим, организующих деятельность и взаимодействие сотрудников ТГУ:

– «не лезть людям под одеяло» – данное правило демонстрирует как автономность сотрудника, который в ТГУ склонен сам решать, как ему организовывать и реализовать свою профессиональную деятельность, так и наличие специфичных для конкретных структурных подразделений неписаных правил. Это также отражается в том, что возникающие конфликты принято решать кулуарно, а не публично, неформальными способами, а не путем следования закону;

– «надо относиться к людям по-человечески», «готовность помочь коллегам», «руководитель подразделения – зонтик между подчиненными и вышестоящим начальством» – эти

правила демонстрируют ориентацию на уважение, солидарность и сплоченность со своими непосредственными коллегами, автономия которых зачастую более важна, чем требования вышестоящего начальства;

– «личные связи важнее формальных инструкций» – данное правило отражает распространенную практику реализации проблем и проектов в ТГУ, которая значительно более эффективна в случае личного знакомства с представителями административных подразделений;

– «нарушение иерархии допустимо» – в ТГУ нормальной является ситуация, когда вопросы решаются «через голову» своего непосредственного руководителя;

– «работа в ТГУ требует большой вовлеченности» – данное правило отражает наличие в качестве нормы сверхурочной и многофункциональной работы для сотрудников. В то же время оно обуславливает и пожизненность работы в ТГУ, откуда уходят, выражаясь словами одного из участников фокус-групп, «вперед ногами».

Такой набор неписанных правил отражает доминирование кланового типа организационной культуры университета. Этот вывод подтверждается результатами диагностики организационной культуры, доминирующими профилями которой, как по мнению студентов, так и по мнению сотрудников, являются клановый и адхократический. Это означает, что сотрудники ориентированы на ТГУ как на организацию с творческой атмосферой, возможностью гибкой постановки профессиональных задач и способов их решения в сочетании со стремлением к сплоченности, соучастию и ощущением коллектива, как «мы».

Начиная с 2014 г. Томский государственный университет существует в условиях реализации Программы «5-100», в рамках которой он должен будет к 2020 г. достигнуть определенных показателей, которые задают формальные требования к содержанию деятельности сотрудников. Среди них эффективный контракт, публикационная активность (наличие 12 публикаций на одного научно-педагогического работника), академическая мобильность и интернационализация, подразумевающая хорошее знание иностранного языка.

Однако в ходе фокус-групп было выявлена ситуация, при которой новые требования сталкиваются с привычными неписаными правилами, по которым живут сотрудники университета. В процессе обсуждения проекта «Этического кодекса ТГУ» было выявлено, что и у участников, и у их знакомых нет четкого представления о том, что является интеллектуальной собственностью университета, а что нет. Для них также оказались неочевидными ситуации, в которых они могут поступать неэтично, работая в других организациях и участвуя в сторонних проектах. Несмотря на то что у участников существует общее представление об интеллектуальной собственности университета, а также неэтичном ее использовании, они не могут уверенно распознать ситуации, в которых эта проблема переходит в практическую плоскость. Эти примеры показывают, что на данный момент определенная часть сотрудников недостаточно осведомлена и усвоила требования со стороны новых формальных правил корпоративной культуры ТГУ и их важность. Топ-менеджмент, со своей стороны, пытается упорядочить и контролировать эти процессы, однако в то же время делает акцент в большей степени на моральных обязательствах сотрудников перед ТГУ, оставляя вопрос о моральных обязательствах университета перед его работниками в тени.

Таким образом, итоги исследований позволили зафиксировать проблему неразвитости конвенциональных (согласованных между администрацией и научно-педагогическими работниками и легитимизированных обеими сторонами) норм в университете. Понятно, что сама ситуация изменений, вызванная необходимостью достижения амбициозной цели вхождения ТГУ в число 100 ведущих мировых университетов, формирует разрыв между настоящим и желаемым будущим. Однако преодоление во многом тупиковой ситуации и согласование неписанных и писанных норм будут напрямую влиять на будущую жизнь всего университета, поскольку реализация амбициозных целей будет провалена по причине невовлеченности и апатии научно-педагогических работников.

Наши предложения по путям решения данной проблемы можно сформулировать в виде двух тезисов: 1) для легитимизации новых норм университета необходимо обеспечить постоянную коммуникацию между управлением и научно-педагогическими работниками с целью критического обсуждения данных норм и определения механизмов их выполнения. Это можно делать путем организации регулярных встреч высшего руководства с коллективами структурных подразделений, а также путем организации публичных дискуссий внутри университета; 2) сотрудники должны ощущать позитивные изменения, происходящие в результате внедрения новых норм. Отсюда необходима система мероприятий по улучшению условий труда научно-педагогических работников, способная улучшить их восприятие ситуации в университете.

## **ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС УНИВЕРСИТЕТА КАК ИНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ (кейс на материале деятельности Национального исследовательского Томского государственного университета)**

*Н.С. Гулиус*, канд. филол. наук, доцент кафедры управления образованием  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

Статья посвящена описанию условий успешной трансформации корпоративной культуры через инструмент разработки, апробации и внедрения этического кодекса для университетского сообщества. Независимые диагностические инструменты показали, что требуются специальные мероприятия, такие как организация открытых коммуникативных площадок с обсуждением самых трудных вопросов трансформации университета, обсуждение текста Миссии университета, организация обратной связи между тремя сторонами университетского сообщества – администрацией, преподавателями и обучающимися. Эти мероприятия помогут преодолеть разрыв между формальными и неформальными правилами и сделают кодекс «живым», работающим локальным нормативным документом, который ежегодно пересматривается этическим комитетом и находится в тесной связи с университетским сообществом и его формальными и неформальными лидерами.

**Ключевые слова:** этический кодекс, корпоративная культура, трансформация университета.

## **CODE OF ETHICS OF THE UNIVERSITY AS A TOOL OF THE CORPORATE CULTURE TRANSFORMATION (CASE BASED ON THE ACTIVITIES OF THE NATIONAL RESEARCH TOMSK STATE UNIVERSITY)**

**NS Gulius**

The article devoted to the conditions of successful corporate culture transformation with the help of the Ethics code. It is a sort of case about development, testing and implementation of a Code of ethics for the university community. It was found by independent diagnostic tools that university management needs in special measures, such as: the organization of open communication platforms with a discussion of the most difficult questions of the University transformation, the discussion about the text of the University Mission, the feedback organization between the three parts of the university community - administration, teachers and students. These measures will help to bridge the “gaps” between formal and informal rules and make the Code of Ethics as a "live" local regulatory document, which is reviewed annually by ethics committee and closely connected with the university community and its formal and informal leaders.

**Keywords:** code of ethics, university corporate culture, transformation if the university.

### **Актуальность проекта**

Работа над созданием Этического кодекса Национального исследовательского Томского государственного университета (2014–2015) в широком контексте связана с идеей транс-