

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

# **УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ И ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

**Материалы Международной конференции  
«HR-тренд 2015: управление талантами  
и трансформация корпоративной культуры»  
(13–14 ноября 2015 г., г. Томск)**

Томск  
Издательский Дом Томского государственного университета  
2016

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-

формации системы высшего образования в РФ; здесь важно сопряжение целей организации и целей университетского сообщества, которое возможно при управлении базовыми инструментами корпоративной культуры, в числе которых – этический кодекс.

С одной стороны, в Дорожной карте НИ ТГУ первого и второго этапов наблюдается более активное включение в работу над трансформацией корпоративной культуры университета [15]. С другой стороны, остаётся нерешённой проблема, связанная с уходом старой, «бюрократической» и «клановой» одновременно, системы [1, 16] и трудностью создания новой академической культуры, частью которой является рыночная культура, адхократия и клан [2]. Видоизменение организационной культуры – это ключ к реализации стратегий организации [8].

**Предыстория проекта.** Согласно Указу Президента РФ «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» № 597 от 07.05.2012 г., в соответствии с п. 1, обязывающим Правительство РФ «в целях расширения участия работников в управлении организациями: ...разработать комплекс мероприятий по развитию институтов самоуправления и принятию кодексов профессиональной этики» [3]; появился исходный локальный нормативный документ, рекомендуемый вузам в качестве образца [4]. В случае НИ ТГУ было принято решение об организации рабочей группы, которая с учетом пожеланий всех категорий сотрудников университета разработала бы актуальный документ. В составе рабочей группы было в разное время до 35 человек – студенты, представители ППС (7 факультетов), АУП. Также в группе присутствовали эксперты: советник ректора по юридическим вопросам, начальник управления кадров НИ ТГУ, ученый секретарь НИ ТГУ.

**Методика проведения диагностики корпоративной культуры.** В рамках подготовки этического кодекса была проведена диагностика конфигурации корпоративной культуры с использованием трех независимых методов анализа; в диагностике по трем инструментам участвовало 100 человек (студенты, профессорско-преподавательский состав (8 факультетов НИ ТГУ), администрация):

1. «Метафора» 2014, 2015 гг. (А.И. Пригожин).
2. OSAI 2014, 2015 гг. (К. Камерон, Р. Куинн).
3. Фокус-группы с представителями университетского сообщества.

Также в рамках работы над текстом этического кодекса была проанализирована практика функционирования существующих кодексов мировых университетов, университетов РФ, изучены локальные нормативные акты НИ ТГУ [11–15], в результате чего было принято решение о замене существующего «Положения о корпоративной культуре НИ ТГУ» (2005) [15] на Этический кодекс НИ ТГУ(2015), проведена апробация текста кодекса в группах кадрового резерва НИ ТГУ (на русском языке), в группе постдоков (на английском языке).

Далее был создан электронный почтовый адрес для принятия обратной связи по тексту этического кодекса университета, принято решение о создании этической комиссии НИ ТГУ для рассмотрения случаев нарушения правил кодекса, выработки культуры принятия решений.

**Анализ результатов диагностики «Метафора» 2014, 2015 гг. (А.И. Пригожин).** Диагностический инструмент «Метафора» [5] позволяет выявить общее представление сотрудников о функционировании организации, проблемы в корпоративной культуре.

*Проблема: отсутствие динамики, стратегического видения организации.* На рисунках много массивных зданий (главный корпус ТГУ), отсутствует динамика. Есть рисунки-исключения, в которых динамика обозначена движением грузовика без водителя, мчащегося на огромной скорости, в кузове которого – «знания». Довольно жесткая метафора 2014 г. – мчащийся на огромной скорости грузовик в ситуации отсутствия управления (сравните образ из поэмы Н.В. Гоголя «Мертвые души» – «Русь, куда ж мчишься ты...»). Проблематизирующими вопросами могут стать: Осознают ли члены университетского сообщества наличие стратегии Университета? Развивается ли организация по существу?

Любопытно, что отсутствие динамики показывают рисунки, созданные в ситуации повышенного потока информации и событийной активности в университете, когда решаются принципиально новые стратегические задачи.

Можно сделать предположение: члены университетского сообщества относятся к процессу изменений поверхностно, в большом потоке информации не удастся выявить главное и второстепенное, разные категории персонала не ассоциируют происходящие перемены в университете с собой. Такая ситуация будет серьезным барьером на пути реализации изменений, проектов и формирования новой культуры в ТГУ.

*Проблема: отсутствие образа внутреннего и внешнего клиента.* Отсутствуют рисунки студентов, преподавателей, ситуаций обучения, выпускников, партнеров университета, других компаний и конкурентов. В ситуации, когда университету необходимо повернуться к внешнему рынку, ситуация «слепоты» неприемлема.

Некоторые рисунки свидетельствуют о позитивной семантике восприятия университета – образ дерева, иногда с могучими корнями, иногда на подставке – 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 означает развитие, представление о позитивном, плодотворном будущем.

**Анализ результатов по диагностике конфигурации корпоративной культуры НИ ТГУ (К. Камерон, Р. Куинн, инструмент ОСАИ).** Для диагностики ОСАИ К. Камерона и Р. Куинна были выбраны представители всех поколений трех категорий сообщества – студенты, профессорско-преподавательский состав, администрация.

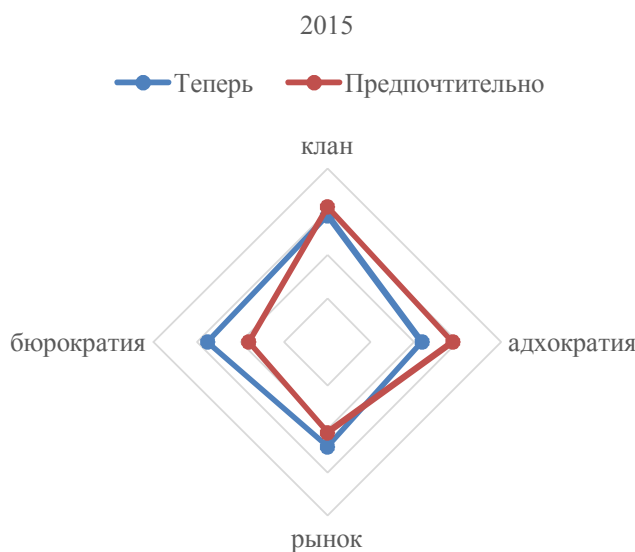


Рис. 1. Общий профиль корпоративной культуры всех представителей университетского сообщества (2015). Подготовлен учебной группой 20205 и магистрантом В. Паком

За 2014–2015 уч. г. в НИ ТГУ были созданы специальные условия для инициации проектов (Школа проектного лидерства, проведены три грантовых конкурса). Однако культура предоставления отчетности довлеет над другими видами деятельности. Таким образом, изначальный курс на рыночную и 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 происходить в сторону адхократии за счет ослабления бюрократической культуры, при этом второй доминирующей культурой должна остаться клановая, более традиционная для университета.

**Результаты по работе фокус-групп с лидерами мнений и другими представителями университетского сообщества (май, 2015).** Разрывы в корпоративной культуре НИ ТГУ позволили подтвердить проведенные фокус-группы:

1. *Отсутствие общего коммуникативного поля.* Высказывание: *Информант (фокус-группа от 25.05.2015):* «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».

2. *Разрыв декларируемых и реальных норм работы в университете* (все сделать к назначенному сроку, возможно, даже в ущерб качеству). Высказывание: *Информант (фокус-группа 25.05.2015):* «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 развращает студентов, когда люди получают оценки, дипломы ни за что и по разным причинам».

**Выводы по работе над Этическим кодексом Университета.** Этический кодекс Университета мыслится его разработчиками сегодня как открытый, постоянно меняющийся под актуальные вопросы университетского сообщества документ. На основе сделанной в 2014–2015 гг. диагностики введены изменения в текст кодекса.

Согласно проведенным фокус-группам (май 2015 г.), представители университетского сообщества не видят, насколько эффективны действия руководства, нововведения в практике Университета. Если в отношении преподавателей запущен эффективный контракт (в нём на данный момент не отражены качественные показатели работы ППС), то оценка эффективности действий руководства – актуальна.

Здесь возможно применение таких технологий, как мгновенная электронная обратная связь по завершению коммуникаций с руководством университета, постоянный мониторинг качества управления, оценка студентами качества преподавания, качества полученных знаний и компетенций, оценка качества знаний обучающихся преподавателями.

Диагностика позволила выявить трудность в налаживании коммуникаций представителей разных поколений университета (35–55 – 18%, после 60 лет – 30%, до 30 лет – 10%), двойственность требований к ППС по старым и новым стандартам. Проблема частично может быть решена за счет грейдинга 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.

Преодоление разрывов в корпоративной культуре реально в силу ежегодного пересмотра положений Кодекса, открытого обсуждения трудностей и проблем, происходящих в корпоративной культуре Университета изменений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Риддингс Б. Университет в руинах. Минск : Изд-во БГУ, 2009. 248 с.
2. Альтбах Ф., Райсберг Л., Юджевич М. Как платят профессорам. Нью-Йорк ; Лондон, 2012. 442 с.
3. О мероприятиях по реализации государственной социальной политики : указ Президента РФ № 597 от 07.05.2012 г. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Документ-источник для создания текста Кодекса вуза. URL: [http://old.rsr-online.ru/doc/2012\\_06\\_25/3.pdf](http://old.rsr-online.ru/doc/2012_06_25/3.pdf) (дата обращения: 8.10.2015).
5. Пригожин А.И. Методы развития организации. Глава 3. Метода самодиагностики. URL: <http://portal-u.ru/glava-3-metody-upravlencheskoj-diagnostiki/3-1-metody-provedeniya-samodiagnostiki> (дата обращения: 8.10.2015).
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика изменений организационной культуры. СПб. : Питер, 2001. 320 с.

7. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М. : Инфра-М, 2007. 576 с.
8. Яблонскене Н.Л. Корпоративная культура современного университета. URL: <http://ksp-edunion.ru/doc/yablonskene.pdf> (дата обращения: 22.08.2015).
9. Растеряева Л. Методология управления изменениями // Справочник по управлению персоналом. 2015. № 2. С. 67–74.
10. Шейн Э. Корпоративная культура: теория и практика / под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2002. С. 29.
11. Правила для студентов Императорского Томского университета. URL: <http://www.tsu.ru/content/tsu/tsutoday/pravila.php> (дата обращения: 22.08.2015).
12. Миссия ТГУ. URL: <http://www.tsu.ru/content/common/missiya.php> (дата обращения: 22.08.2015).
13. Дорожная карта ТГУ 2015–2016 гг. URL: <http://viu.tsu.ru/documents> (дата обращения: 22.08.2015).
14. Устав ТГУ 2014 URL: <http://www.tsu.ru/content/spravka/Ustav%202014%20new%20.pdf> (дата обращения: 22.08.2015).
15. Положение о корпоративной культуре университета. URL: [https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAAahUKEwi8IOKDrzHAhVE\\_ywKHYupAtg&url=http%3A%2F%2Fwww.tsu.ru%2Fupload%2Fcontent%2Fstatic%2Ffiles%2Fpol\\_kk.doc&ei=jT7YVfyZF sT-swGL04rADQ&usq=AFQjCNElxB8sMWrfbtbTvn81XSxiPJTFQ&cad=rjt](https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAAahUKEwi8IOKDrzHAhVE_ywKHYupAtg&url=http%3A%2F%2Fwww.tsu.ru%2Fupload%2Fcontent%2Fstatic%2Ffiles%2Fpol_kk.doc&ei=jT7YVfyZF sT-swGL04rADQ&usq=AFQjCNElxB8sMWrfbtbTvn81XSxiPJTFQ&cad=rjt) (дата обращения: 22.08.2015).
16. Дружилев С.А. Социально-психологические проблемы университетской интеллигенции во времена реформ: взгляд преподавателя. URL: <http://www.twirpx.com/file/1735654> (дата обращения: 20.08.2015).

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ОСНОВЕ СИСТЕМАТИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

*Н.Ю. Шрайбер*, канд. экон. наук, доцент, зам. генерального директора  
по управлению персоналом и организационному развитию АО «НПФ «Микран»  
Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Томск

Кратко рассматривается кейс на примере реальной организации по возможной трансформации организационной культуры на основе систематических исследований, использование организационной культуры как одного из инструментов для решения ряда задач по управлению организацией и, в частности, формирования бренда работодателя.

**Ключевые слова:** организационная культура; исследования; профиль организационной культуры; бренд работодателя.

## **TRANSFORMATION OF CORPORATE CULTURE ON THE BASIS OF SYSTEMATIC STUDIES**

**NY Shrayber**

On the example of a real organization there is examined the case of possible organizational structure transformation based on systematic studies. The author considers the possibility to use the organizational structure as one of the tools for dealing with organization management tasks, in particular, employer's brand formation.

Key words: organizational culture, studies, profile of organizational culture, employer's brand

**Определение понятия «корпоративная культура».** Корпоративная (организационная) культура рассматривается нами как система ценностей, установок, моделей поведения и принципов деятельности, эффективность которых воспринимается сотрудниками организации достаточной для того, чтобы сознательно или спонтанно культивировать их и передавать новым членам. Агенты изменений организационной культуры – основатели и руководители организации.