
В. А. Пушных

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР РОССИЙСКОГО И АМЕРИКАНСКОГО УНИВЕРСИТЕТОВ¹

Статья поступила
в редакцию в июле
2009 г.

Описываются результаты исследования организационной культуры российского и американского университетов, занимающих лидирующие позиции в системах высшего образования своих стран. Показано, как организационная культура влияет на деятельность университета и каким образом ее можно использовать для совершенствования этой деятельности.

Ключевые слова: управление вузом, организационная культура, кросскультурные сравнения.

Университет представляет собой весьма специфичный вид организации, результаты деятельности которой зависят не столько от формальных признаков системы управления (организационно-правовая форма, структура и т.п.), сколько от системы ценностей, на которой базируются те или иные подходы к управлению университетом. Следуя мысли Вильгельма Гумбольдта о том, что главная цель университетского образования — это совершенствование личности путем участия в научном познании, включенном в процесс обучения, мы можем определить университеты как ценностно-ориентированные организации, смыслом существования которых является саморазвитие путем переосмысления и интеграции социального опыта и знаний, осуществляемое на основании ценностных ориентаций и интересов личности и организации. В противоположность этому смыслом существования целеориентированных организаций является производство продукта или услуги путем преобразования вещества, энергии, информации, направленное на достижение целей организации.

Аннотация

1. Специфика управления университетом как ценностно-ориентированной организацией

¹ Автор выражает глубокую признательность бывшему ректору Томского политехнического университета Ю.П. Похолкову и бывшему президенту Мичиганского университета Дж.Дж. Дюдерштадту за помощь в проведении исследования и обсуждение его результатов, а также благодарит Программу Фулбрайта в России за финансовую поддержку данной работы.

Отличительными особенностями университетов как ценностно-ориентированных организаций являются (Birnbau, 1989):

- меньшая специализация производственных процессов (профессор и ассистент делают, по существу, одну и ту же работу);
- узкая специализация сотрудников;
- небольшое количество ступеней в иерархической структуре;
- слабая взаимозависимость структурных подразделений (каждый факультет практически не зависит от других факультетов);
- ограниченные возможности влияния на качество «исходного материала» — абитуриентов;
- ограниченная прозрачность деятельности;
- отсутствие четких количественных критериев оценки деятельности сотрудников;
- наличие наряду с административной бюрократией выраженной профессиональной бюрократии [Mintzberg, 2000];
- возможность существования заметно различающихся организационных субкультур в различных подразделениях университета.

Однако глобализация всех экономических и социальных процессов в современном обществе и связанный с ней рост конкуренции во всех сферах человеческой деятельности требуют большей прозрачности и открытости университетского сообщества, разработки универсальных критериев его оценки, т. е. сдвига в сторону целеориентированной деятельности.

Названные выше отличия университетов от других организаций имеют следствием ряд особенностей в управлении ими. Прежде всего, менеджмент университетов должен быть не столько менеджментом действий, сколько менеджментом смыслов (ценностей) (Агранович, 1994; Dill, 2000). Руководящие органы разрабатывают не столько решения, сколько рекомендации, а само руководство представляет собой не передачу информации и выдачу приказов или указаний, а организацию коллегиальных процессов принятия и осуществления согласованных решений, основанных на творческом подходе исполнителей.

Конечно, на практике руководителям вузов далеко не всегда удается отказаться от методов управления, свойственных целеориентированным организациям, однако применение этих методов в университетах существенно ограничено.

Наиболее распространенная в настоящее время в университетах линейно-функциональная схема управления на самом деле не может обеспечить эффективное руководство вузом, поскольку она типична для вертикально интегрированных организаций, в то время как университет является горизонтально интегрированной организацией.

Помимо миссии и стратегической цели, которые объединяют любое предприятие и организацию, университет имеет два интегрирующих фактора: инфраструктуру (система управления, бухгалтерия, система безопасности, службы ремонта и строительства,



издательство, библиотека и т. п.) и систему ценностей (организационную культуру). Именно эти два фактора скрепляют университет в единое целое.

В современном обществе, все более преобразующемся в общество, основанное на знаниях, университеты получают ключевую роль (Доклад Всемирного банка, 2003). Для успешного ее выполнения университеты должны измениться так, чтобы не только в наибольшей степени соответствовать общественным потребностям и ожиданиям, но и помочь обществу адекватно сформулировать свои потребности. Очевидно, что эти изменения должны быть очень глубокими, а в их основе должно лежать преобразование организационной культуры университетов, связанное с увеличением доли целеориентированной деятельности. Должны измениться базовые представления сотрудников университета, что требует, с одной стороны, специального изучения организационной культуры университетов, а с другой — длительной, спланированной деятельности по насаждению новых ценностных ориентаций.

В связи с этими задачами представляет интерес сравнение организационных культур российских университетов, сформировавшихся в условиях преимущественно государственного управления и финансирования, и американских университетов, работающих с момента своего появления в рыночных, целеориентированных условиях. В данной работе проводится сравнение организационных культур Томского политехнического университета и Мичиганского университета (Анн Арбор).

Томский политехнический университет (ТПУ) является одним из крупнейших и лидирующих технических университетов России. Он был основан в 1896 г. как первый технический университет в азиатской части страны. Сейчас в нем работают 2000 преподавателей и обучаются 23 000 студентов и аспирантов. Годовой консолидированный бюджет университета составляет 3,6 млрд руб., при этом доли бюджетного и внебюджетного финансирования примерно одинаковы. ТПУ одним из первых среди вузов России серьезно занялся изучением и системным развитием своей организационной культуры [Пушных, 2004; Pushnykh, Chemeris, 2006].

Мичиганский университет является одним из лучших американских общественных (public) университетов. Он был основан в 1817 г. В университете работают 9000 преподавателей и обучаются около 57 000 студентов и аспирантов. Годовой консолидированный бюджет университета составляет немногим менее 5 млрд долл. (все данные приведены по состоянию на 2008 г.). Из них около 80 % составляют, в российской терминологии, внебюджетные средства. Примечательным является то обстоятельство, что еще 30 лет назад объем внебюджетных средств составлял менее 30 % общего бюджета университета.

По словам бывшего президента Мичиганского университета профессора Дж. Дж. Дюдерштадта, благодаря деятельности

2. Метод сравнительного исследования организационной культуры университетов

которого вуз вышел на лидирующие позиции, ключевыми элементами перестройки университета, которой он посвятил основную часть своей деятельности на посту президента, были принципиальное изменение стратегического планирования и создание новой организационной культуры, обеспечивающей реализацию выработанной стратегии.

Исследование организационной культуры этих университетов проводилось в 2002–2005 гг.

Поскольку организационная культура создается, поддерживается и развивается прежде всего усилиями лидера организации и его команды [Шейн, 2002], основное внимание при проведении исследования было уделено ректорату, деканам и заведующим кафедрами университетов. В ТПУ были проинтервьюированы ректор, пять проректоров из восьми, все деканы (13 человек), 18 заведующих кафедрами и 72 преподавателя. В Мичиганском университете опрошены семь проректоров из девяти, включая первого проректора (простова), 14 деканов из 19, десять профессоров университета, включая бывшего президента проф. Дюдерштадта. Кроме того, все проинтервьюированные, а также 742 сотрудника ТПУ и 111 сотрудников Мичиганского университета заполнили специальные анкеты по методу, описанному ниже. Большая разница в количестве сотрудников, заполнивших анкеты, между ТПУ и Мичиганским университетом объясняется тем, что в ТПУ исследование проводилось на основании приказа ректора, которому должны были подчиниться все сотрудники, а в Мичиганском университете участие в исследовании было для сотрудников университета делом абсолютно добровольным.

В исследовании применялся The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), разработанный в Мичиганском университете [Cameron, Quinn, 1999]. Особенности 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 [Cameron, Quinn, 1999; Quinn, Spreitzer, 1991].

По согласованию с авторами метода для повышения его надежности анкетирование было дополнено выборочными индивидуальными интервью. Это позволило уточнить субъективное содержание, вкладываемое респондентами в ответы на вопросы предлагаемых им анкет, и убедиться в его соответствии тем моделям, на которых построен метод.

В основу метода положена четырехфакторная модель системного описания корпоративной культуры. Данная модель объединяет четыре типа организационных культур: культуру иерархии, культуру конкуренции (рынка), культуру адхократии и культуру семьи.



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

Конкуренция (рынок). Организация сосредоточена на взаимодействии с внешней средой, стабильности, управляемости, контроле. Она ориентирована на результат. Главная задача организации в целом и каждого работника в отдельности — достижение намеченных целей в установленные сроки. Стиль организации — жесткая конкуренция внутри и снаружи. Успех определяется в терминах завоевания рынка. Лидеры — хозяева-эксплуататоры, нацеленные на конкурентную борьбу. Они жестки и требовательны.

Адхократия. Организация сосредоточена на внешних факторах и характеризуется высокой степенью гибкости и индивидуализма. Условия работы — динамичные, творческие, поощряющие предприимчивость и индивидуальные результаты. Сотрудники склонны к инициативе и риску, поощряются независимость и свобода. Лидеры — новаторы, экспериментаторы, пользуются уважением за творчество. Главная задача организации в целом и каждого работника в отдельности — быть в авангарде, занимать лидирующую позицию. Потребность в сложных задачах, стремление отвечать на вызовы. Критерием успеха является обладание уникальными технологиями, продуктами или услугами. Утверждается, что новаторство создает новые ресурсы и прибыль.

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

Предполагается, что корпоративная культура каждой реальной организации представляет собой сочетание четырех

вышеназванных культур. Это сочетание выражается графически в виде так называемого организационного профиля, сумма пунктов по всем четырем осям которого всегда равна 100.

3. Организационные профили Томского и Мичиганского университетов

На рис. 1 приведены организационные профили исследуемых университетов в целом, а на рис. 2 и 3 — организационные профили для отдельных параметров организационной культуры университетов. При этом они рассматриваются в двух состояниях: «как есть», т.е. существующее сегодня состояние организационной культуры (сплошная линия), и «как хотелось бы» — желательное для коллектива университета состояние организационной культуры (пунктирная линия).

Организационные профили позволяют:

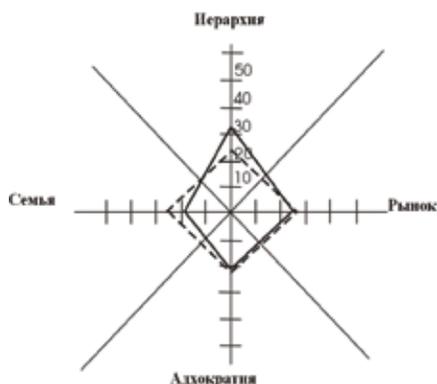
- оценить силу организационной культуры. Чем больше значение того или иного параметра, тем сильнее соответствующий тип культуры, тем более он преобладает в данной организации над другими типами культуры. Сильные культуры, характеризующиеся ясностью целей и однородностью усилий, более успешны в конкурентной среде, требующей единства и общего видения;
- выявить долю каждого элементарного вида культуры в общей корпоративной культуре (по положению точек на координатных осях);
- диагностировать готовность организации к изменениям и желаемое направление изменений (по разности профилей в состояниях «как есть» и «как хотелось бы»);
- сравнить организационные культуры различных подразделений;
- описать не только состояние организации в целом, но и отдельные аспекты ее деятельности, такие как система управления, стиль лидерства, силы, скрепляющие организацию, система целеполагания, система принятия решений и разрешения конфликтов, мотивация сотрудников, критерии успеха;
- оценить степень соответствия друг другу различных аспектов корпоративной культуры (конгруэнтность культуры);
- проследить динамику изменения корпоративной культуры.

Конгруэнтность (подобие) культуры означает, что различные организационные компоненты порождают один и тот же тип культуры. В конгруэнтной культуре стратегия, стиль лидерства, система вознаграждения, климат, подходы к управлению персоналом основаны на одной и той же системе ценностей. Установлено, что более успешные организации имеют, как правило, более конгруэнтные культуры. Хотя конгруэнтность сама по себе и не является гарантией успеха, но в том случае, когда все аспекты организационной культуры нацелены на одни ценности и базируются на одних и тех же предпосылках, многие осложнения, нестыковки и препятствия на пути успешного функционирования организации устраняются сами собой.

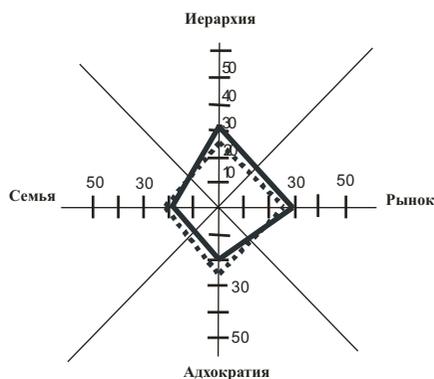


Рис. 1

Организационные профили университетов в целом



а) Организационный профиль ТПУ в целом

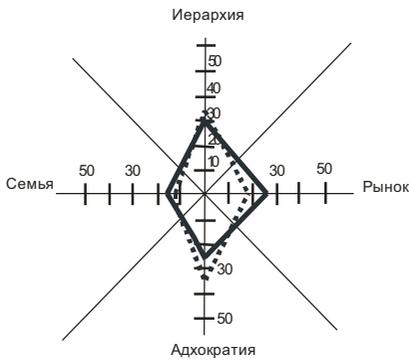


б) Организационный профиль Мичиганского университета в целом

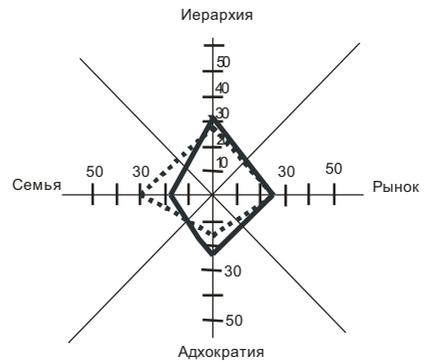
В состоянии «как есть» культура Томского политехнического университета в целом выглядит достаточно сбалансированно и гармонично (рис. 1а). Отсутствует резко выраженное преобладание какого-либо типа культуры. Имеет место небольшой акцент на иерархической составляющей. Акцент на «иерархии» в данном случае означает, что организация проявляет автономность, в определенном смысле игнорирует требования окружающей среды, упор в управлении делается на механизмы контроля и соблюдение процедур. В случае необходимости выбора между формой и содержанием предпочтение скорее будет отдаваться форме. В состоянии «как хотелось бы» культура стремится выглядеть абсолютно гармоничной.

Мичиганский университет в целом (рис. 1б), в современном состоянии представляет собой организацию, ориентированную на достижение успеха в рыночных условиях (29 пунктов по шкале «рынок»), т.е. на установление определенных показателей и подчинение всей деятельности достижению этих показателей. Способом достижения успеха является структурирование деятельности, четкое планирование достижений (32 пункта по шкале «иерархия»). В состоянии «как хотелось бы» эти акценты остаются, однако становятся значительно менее выраженными, т.е. коллектив университета стремится к гармоничной организационной культуре, в которой все компоненты присутствовали бы примерно в равных долях.

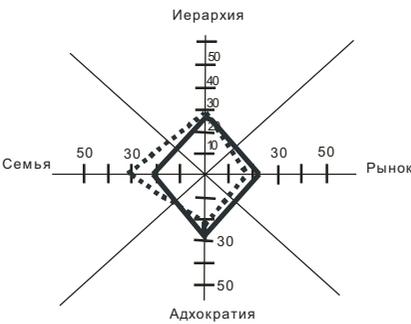
Такое стремление, демонстрируемое обоими университетами, типично для больших, сильных организаций, которые не только успешно взаимодействуют с внешней средой, но и в некоторой степени сами формируют эту среду. В то же время это стремление таит в себе определенные угрозы, связанные с замедлением реакции на изменения внешней среды.



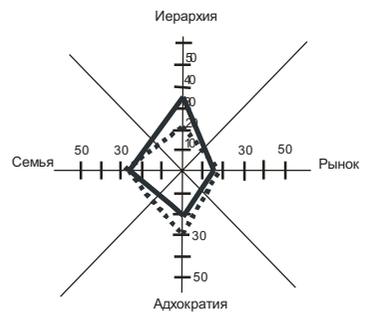
а) Система управления



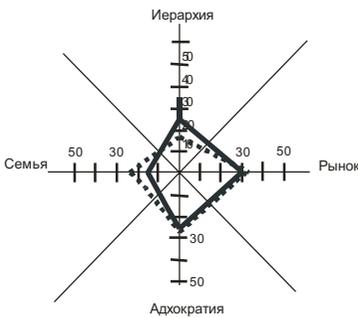
б) Лидер университета



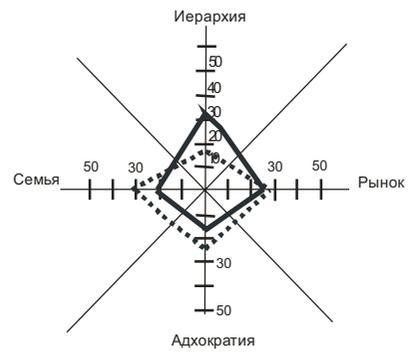
в) Цели университета



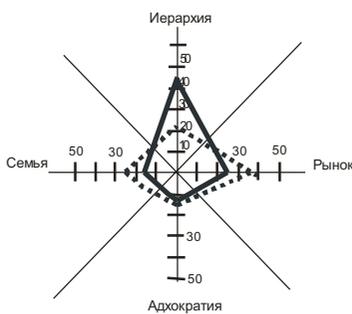
г) Целостность университета поддерживается благодаря...



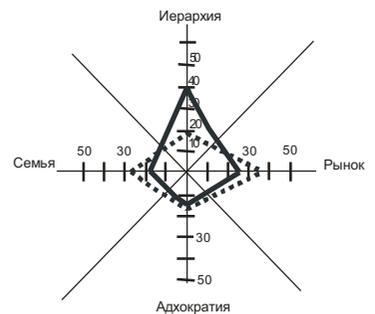
д) Университет считают успешным, если...



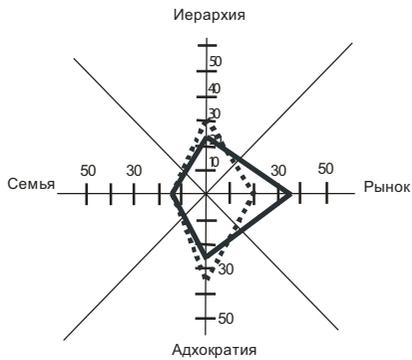
е) Работники университета стимулируются к...



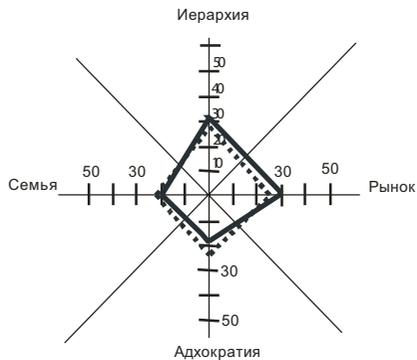
ж) В неопределённой ситуации решения принимаются исходя из...



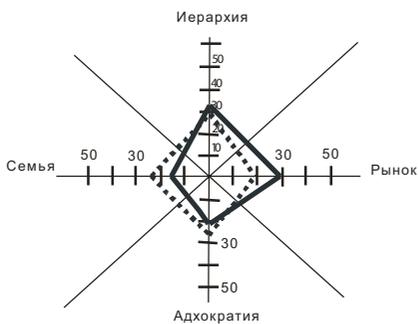
з) Для разрешения конфликтной ситуации требуется...



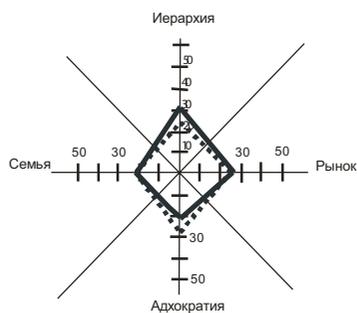
а) Система управления



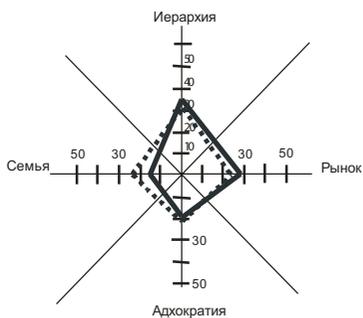
б) Лидер университета



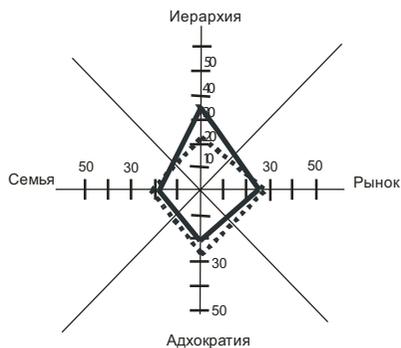
в) Цели университета



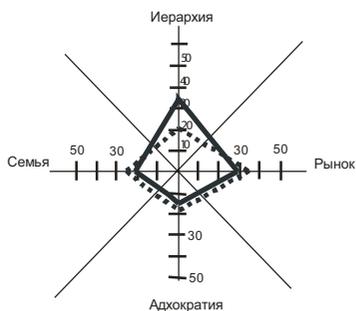
г) Целостность университета поддерживается благодаря..



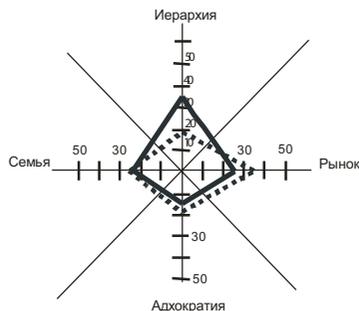
д) Университет считают успешным, если...



е) Работники университета стимулируются к...



ж) В неопределённой ситуации решения принимаются исходя из...



з) Для разрешения конфликтной ситуации требуется...

Система управления ТПУ (рис. 2а) в состоянии «как есть» демонстрирует незначительный акцент на «иерархии», за ней следуют «конкуренция» и «творчество», компонент семейной культуры выражен значительно меньше. Желательным для коллектива университета является увеличение акцента на «иерархии» и «адхократии» за счет уменьшения семейного и рыночного факторов. Таким образом, система управления университетом видится построенной на основе четко прописанных правил и процедур с обеспечением широких возможностей для инноваций и эксперимента, что является, вообще говоря, не очень удачным сочетанием и обычно служит источником конфликтов.

Система управления Мичиганским университетом (рис. 3а) в состоянии «как есть» ориентирована прежде всего на достижение успеха на рынке научно-образовательных услуг (37 пунктов по шкале «рынок»). Этот успех достигается путем поощрения творческой инновационной деятельности (26 пунктов по шкале «адхократия»). В состоянии «как хотелось бы» имеет место выраженная тенденция к одновременному увеличению иерархической и адхократической составляющих. Поскольку эти составляющие противоположны по смыслу, такая тенденция может означать наличие некоего противоречия в системе управления, например существование группировок сотрудников, одна из которых стремится к преобладанию иерархических, а другая — адхократических ценностей в управлении университетом. Данное противоречие приводит к существенному сокращению рыночной составляющей организационной культуры университета, что является потенциально опасным для университета.

Лидер ТПУ² (рис. 2б) воспринимается как достаточно гармоничный, т. е. как обладающий полным репертуаром ролей: воспитатель («семья»), новатор («адхократия»), предприниматель («рынок»), жесткий контролер («иерархия»). Ожидания относительно лидера связаны с существенным усилением черт, присущих семейной культуре. От лидера ждут помощи и поддержки, «родительского» (более близкого, пусть и требовательного) отношения.

Организационный профиль, характеризующий руководство³ Мичиганского университета (рис. 3б), в состоянии «как есть» практически совпадает с организационным профилем для университета в целом, т. е. имеет такие же акценты по шкалам «рынок» и «иерархия». Это означает, что лидеры университета воспринимаются коллективом как предприниматели и достаточно жесткие контролеры. В состоянии «как хотелось бы», так же как и для университета в целом, наблюдается стремление к гармоничному профилю. Это

² В 2002 г. ректором ТПУ был Ю.П. Похолков, который в конце 2008 г. оставил этот пост в связи с 70-летием.

³ По рекомендации американских коллег пункт «лидер университета» в американском варианте анкеты был заменен на пункт «руководство университета», так как в американской деловой культуре такой подход представляется более корректным.



может означать потребность коллектива в расширении репертуара ролей лидеров: в усилении семейных (помощь, поддержка) и творческих, инновационных функций.

Организационный профиль, характеризующий цели ТПУ (рис. 2в), похож на профиль лидерства. Университет видится как система, ставящая перед собой цели во всех областях деятельности, но желательным является преобладание семейной модели. Это означает, что ожидания коллектива в сфере целеполагания связаны с приоритетностью внутренних целей (для университета), с наращиванием человеческого потенциала и поддержанием благоприятного морального климата.

Организационный профиль, характеризующий систему целеполагания Мичиганского университета (рис. 3в) в состоянии «как есть», практически совпадает с организационным профилем для университета в целом, т. е. имеет те же акценты по шкалам «рынок» и «иерархия». Цели университета устанавливаются на основании запросов рынка, четко структурированы, доведены до каждого сотрудника. В состоянии «как хотелось бы» наблюдается заметное стремление к увеличению семейно-адхократической культуры, т. е. к росту открытости и ориентации на человека. Другими словами, сотрудники университета считают, что при определении целей университета нужно обращать больше внимания на моральный климат организации, на личные нужды и потребности сотрудников, а также предоставить сотрудникам большую свободу в выборе направлений их деятельности.

Целостность Томского политехнического университета (рис. 2г) поддерживается в настоящее время благодаря набору правил и процедур («иерархия») и в несколько меньшей, но довольно значительной степени благодаря преданности работников университету («семья»). Желательным является радикальное уменьшение значения «иерархии» с усилением адхократической компоненты, т. е. фактором, объединяющим людей в организации, по их мнению, должны стать новаторство, достижения в передовых областях («адхократия») и оценка человеческого потенциала («семья»).

Целостность Мичиганского университета (рис. 3г) в состоянии «как есть», так же как и ранее обсуждавшиеся параметры организационной культуры университета, обеспечивается в первую очередь рыночно-иерархической культурой. Сотрудников объединяют общие цели, а также набор формальных законов, правил и положений, что вполне нормально для общественного университета. Однако сотрудники предпочли бы несколько ослабить формальные объединительные признаки в пользу объединения через творческую инновационную атмосферу в коллективе (состояние «как хотелось бы»).

Критерии успеха ТПУ (рис. 2д) описываются в парадигме конкуренции: результаты деятельности сотрудников и университета должны быть выдающимися и экономически целесообразными.

При этом сотрудникам хотелось бы усилить культуру семьи, т. е. чтобы при оценке результатов учитывался и потенциал, и перспективы, а не только конкретные, видимые успехи.

Организационный профиль, описывающий критерии успеха Мичиганского университета (рис. 3д), похож на профиль его целостности. Отличие состоит в том, что в состоянии «как хотелось бы» акцент переносится на увеличение семейной, а не адхократической составляющей, т. е. сотрудникам хотелось бы, чтобы при оценке результатов учитывался и накопленный ими потенциал, и их возможности, а не только уже достигнутые результаты.

Работников ТПУ стимулируют согласно иерархической модели (рис. 2е), а им хотелось бы существенно снизить значение этого компонента в стимулировании с увеличением его семейной и творческой составляющей. Люди хотят, чтобы оценивались в первую очередь не лояльность, исполнительность и четкость в процедурах, а преданность делу (семейная культура), творческий поиск и новаторство (адхократическая культура).

Работники Мичиганского университета стимулируются (рис. 3е) в рамках той же конкурентно-иерархической парадигмы с явным преобладанием иерархической составляющей (35 пунктов), т. е. поощряется правильное, в соответствии с инструкциями и указаниями начальства исполнение функций и достижение конкретных запланированных результатов. В состоянии «как хотелось бы» предлагается перенести акцент с поощрения исполнительности на поддержку творческого поиска и новаторства. Сотрудникам хотелось бы также, чтобы их преданность делу и конкретные результаты работы поощрялись бы в несколько большей, чем в настоящее время, степени.

В Томском политехническом университете решения в неопределенной ситуации (рис. 2ж) принимаются исходя из прописанных механизмов («иерархия» в чистом виде). Такое положение является крайне нежелательным для коллектива университета. Сотрудники хотят, чтобы решения принимались менее формально и более индивидуально. Критерием эффективности решений должна служить экономическая целесообразность (результативность), однако при этом должны учитываться преданность делу и создаваемый этим решением моральный климат.

Организационный профиль, описывающий принятие решений в неопределенной ситуации в Мичиганском университете (рис. 3ж) в состоянии «как есть», примерно совпадает с профилем для университета в целом по составляющим «иерархия» и «рынок» и резко отличается по двум другим компонентам. Если для университета в целом показатели по каждому из них равны 19 пунктам, то при принятии решений в неопределенных ситуациях показатель семейной составляющей организационной культуры равен 22 пунктам, а адхократической — только 14 пунктам. Исходя из этого можно сказать, что решения в университете принимаются на основании прописанных механизмов



(«иерархия» — 34 пункта), направлены на максимальное выполнение намеченных показателей («рынок» — 29 пунктов) и учитывают личностные характеристики тех сотрудников, которых эти решения касаются («семья» — 22 пункта). Такое положение не устраивает сотрудников университета: они хотят существенно уменьшить роль формальных процедур принятия решений (сократить «иерархию» до 21 пункта), а основным критерием принятия решений, по их мнению, должна служить экономическая результативность (повышение доли «рынка» до 35 пунктов), при этом должны учитываться преданность, творческий подход к делу и создаваемый данным решением моральный климат.

Организационный профиль ТПУ, описывающий культуру разрешения конфликтов (рис. 2з), очень похож на профиль, описывающий культуру принятия решений в неопределенной ситуации. На этом основании можно заключить, что полученные результаты дают реальную картину организационной культуры, так как разрешение конфликтов является, по существу, принятием решений в неопределенной ситуации. То же самое можно сказать и о соответствующем организационном профиле Мичиганского университета (рис. 3з).

Обобщая описания отдельных компонентов организационной культуры, можно сказать, что организационные профили ТПУ заметно отличаются друг от друга. Общим свойством всех профилей является акцент на культуре типа «иерархия» в состоянии «как есть» и тенденция переноса акцента на культуру типа «семья» в состоянии «как хочется». Это означает, что организационная культура университета неконгруэнтна, внутренние различия существенны. В таких компонентах организационной культуры, как «лидер» и «цели», выявлено стремление сотрудников университета к построению семейного типа культуры, т. е. потребность в более дифференцированном подходе к их нуждам и к индивидуальности каждого, в учете мнений и личных целей сотрудников. То же стремление сотрудников работать в университете, в котором ценят личность каждого и оказывают поддержку, проявилось в организационном профиле «как хотелось бы» в отношении стимулирования, и в этой сфере дополнительно сотрудники предпочли бы уменьшить «иерархию».

Если в культуре университета результаты деятельности оцениваются исходя из рыночной парадигмы, то естественным был бы организационный профиль «как хотелось бы», при котором решения также принимаются исходя из логики рынка. Таким образом, культура университета не только неконгруэнтна, но и отчасти противоречива. Это означает, что в ней присутствуют локальные ценности и тенденции, которые являются основой для столкновения и борьбы культур.

Как основной профиль (акцент на «иерархии»), так и ведущая тенденция в желаемом изменении (снижение «иерархии», усиление культуры семьи), относятся к эгоцентрической



(ориентированной на саму себя) автономной культуре. Данный тип культуры плохо ассимилирует цели, направленные вовне, в конкурентной или инновационной парадигме.

Таким образом, можно констатировать, что в невидимом противостоянии культур, которое имеет место в ТПУ, при доминанте «иерархии» и маловероятной, в силу ортогональности, «адхократии» основная борьба происходит между конкурентными и семейными ценностями.

Организационные профили Мичиганского университета являются несимметричными. Как профиль университета в целом, так и профили отдельных компонентов культуры сдвинуты по осям «иерархия» и «рынок». При этом значения по шкалам «иерархия» и «рынок» на подавляющем большинстве профилей превышают 25 пунктов. Интересно, что эти значения близки для разных параметров организационной культуры. Можно сделать вывод, что организационная культура университета является сильной и конгруэнтной. Такая организационная культура является одной из ключевых предпосылок успешного функционирования организации.

Корпоративную картину мира и способ коллективного мышления университета определяют субкультуры «иерархия» и «рынок». Акцент на «иерархии» означает, что университет проявляет автономность и иногда пытается не следовать требованиям окружающей среды, а преобразовывать их в соответствии со своими интересами. В управлении акцент делается на механизмы контроля и соблюдение процедур. В случае необходимости выбора между формой и содержанием предпочтение скорее будет отдаваться форме. Акцент на «рынок» означает, что в университете сформирована внутренняя конкурентная среда и внешняя среда воспринимается как поле конкурентной борьбы с соответствующими способами действий. Развито планирование конкретных показателей, характеризующих успех университета на рынке научно-образовательных услуг, и организован жесткий контроль их достижения.

Готовность к изменению культуры невысока (организационные профили в состояниях «как есть» и «как хотелось бы» отличаются друг от друга незначительно). Желательное направление изменений — усиление сбалансированности различных типов культур. Учитывая, что равновесное состояние характеризуется невысокой чувствительностью к изменениям внешней среды и невысокой концентрацией на цели, эту тенденцию нельзя назвать положительной. В своем нынешнем состоянии культура является более динамичной, более приспособленной для работы в рыночных условиях. Тенденция к гармоничной культуре может быть результатом усталости коллектива вследствие постоянного напряжения, вызванного жесткой конкурентной борьбой. Руководству университета стоит подумать о проведении специальных мероприятий, направленных на снятие данного напряжения.

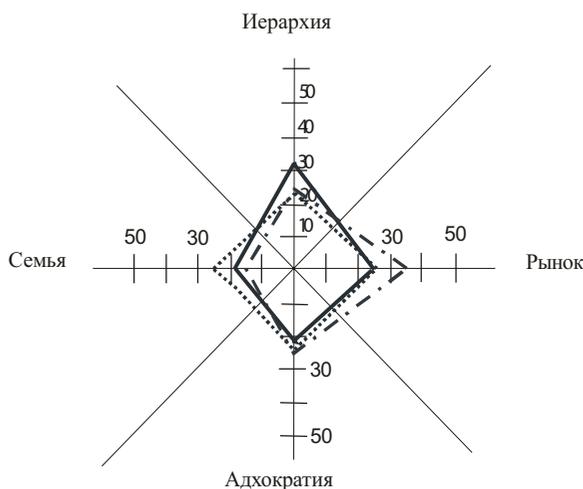


Проведенное исследование организационных культур позволило администрации ТПУ спланировать и начать работу по совершенствованию организационной культуры университета. С топ-менеджерами университета (ректор, проректоры, деканы) был проведен ряд тренингов, направленных на уточнение содержания каждого типа культуры применительно к конкретным условиям ТПУ, а также на выработку организационного профиля, в наибольшей степени соответствующего современным вызовам. На рис. 4 организационные профили в состояниях «как есть» и «как хотелось бы» совпадают с профилями, показанными на рис. 1а, а профиль, выработанный в результате тренингов, показан штрихпунктирной линией.

4. Коррекция организационной культуры ТПУ

Рис. 4

Существующие организационные профили ТПУ и профиль, отвечающий современным вызовам



Из рис. 4 следует, что руководство университета считало необходимым сделать акцент в организационной культуре на рыночной (конкурентной) составляющей, а способами достижения победы в конкурентной борьбе должны были стать в равной степени планирование и контроль («иерархия») и поощрение творчества и инноваций («адхократия»). Для реализации этих планов в Комплексной программе развития университета появились проекты, направленные на повышение конгруэнтности, прежде всего по тем параметрам организационной культуры, которые в наибольшей степени отклонялись от требуемых значений: по целостности университета и системе мотивации. В целостности акцент был перенесен с объединения на основе лояльности к университету (типичного для семейной культуры) на объединение вокруг общих целей (типичного для рыночной культуры). Система мотивации была переориентирована на создание в университете внутренней конкурентной среды.



Повторное исследование организационной культуры ТПУ, проведенное в 2007 г., показало, что профили отдельных подразделений ТПУ претерпели существенные изменения, в то время как организационные профили всего университета практически не изменились. Очевидно, что намеченные сдвиги начались, но об изменении культуры университета в целом говорить пока еще рано, и это естественно, так как для преобразования организационной культуры такой большой организации, как ТПУ, необходимо не менее 15–20 лет [Шейн, 2002].

Литература

1. Агранович Б. Л. Системное проектирование информационной технологии управления социально-экономическими объектами // Кибернетика и вуз. 1994. Вып. 28. С. 126–132.
2. Пушных В. А. Роль корпоративной культуры в управлении изменениями организации // Инженерное образование. 2004. № 2. С. 32–37.
3. Формирование общества, основанного на знаниях. Новые задачи высшей школы. Доклад Всемирного банка. М.: Весь мир, 2003.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.
5. Birnbaum R. (1989) How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
6. Cameron K. S., Quinn R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational Culture. N. Y.: Addison-Wesley Publishing Company.
7. Dill D. D. (2000) The management of academic culture // Organization & governance in higher education. Boston: Pearson Custom Publishing. P. 261–270.
8. Mintzberg H. (2000) The professional Bpbureaucracy // Organization & governance in higher education. Boston: Pearson Custom Publishing. P. 50–70.
9. 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. P. 161–182.
10. Quinn R. E., Spreitzer G. M. (1991) The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life // Change and Development. No. 5. P. 115–142.