

УДК 378, 316

**ПРОБЛЕМЫ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ  
ИННОВАЦИОННОГО УНИВЕРСИТЕТА**

© 2012 г.

**Г.А. Мкртычян<sup>1</sup>, О.В. Петрова<sup>2</sup>**<sup>1</sup>Национальный исследовательский университет – Высшая школа экономики, Н. Новгород<sup>2</sup>Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

opet@unn.ru

Поступила в редакцию 12.10.2012

Анализируются исследования организационной культуры российских вузов. Предлагается новый подход к диагностике организационной культуры университета, позволяющий адекватно оценивать ее соответствие требованиям инновационного университета.

*Ключевые слова:* организационная культура, инновационный университет, методика Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С».

**Организационная культура и инновации**

Многие исследователи организационной культуры указывают на ее тесную связь с инновационной активностью (см., например, [1– 5]). По оценке экспертов, успех большинства известных инновационных компаний, таких как Intel, Microsoft, Johnson & Johnson, Google, Gray Research и др., лежит в тех нормах, которые при общем признании и строгом соблюдении способствуют появлению новых идей и подходов. Так, данные опроса пятисот руководителей компаний, работающих в самых различных областях – фармацевтика, потребительские товары, компьютеры и комплектующие, промышленность, показали, что они практически единодушно выделяют следующие нормы, развивающие *творческий подход* [2]:

1. *Принятие риска* (краткое описание содержания норм, основные идеи и лозунги – право попробовать и провалиться; право на ошибку; свобода обсуждения «глупых» идей; отсутствие наказания за неудачу; свобода отстаивать статус-кво; забыть прошлые неудачи; не сосредотачиваться на краткосрочной перспективе; инновация – это часть работы; положительное отношение к переменам; стремление к совершенствованию).

2. *Награды за перемену* (идеи ценятся; высказывание идей приветствуется; внимание и поддержка высшего руководства; празднование окончания проекта; предложения принимаются к сведению; поощрение перемен).

3. *Открытость* (налаживайте контакты и делитесь информацией; слушайте внимательно; открытый доступ к информации; сильные личности; поиск информации; раскрепощенное

мышление; поиск идей за пределами компании; не заставляйте людей засиживаться на одном и том же месте; поощряйте широкое мышление; учет потребностей клиентов; принимайте критику; не будьте слишком чувствительны; постоянное повышение квалификации; прямота высказывания мыслей; ожидайте и допускайте конфликты; желание помочь другим).

В отличие от этого нормы, способствующие *исполнительности*:

1. *Общие цели* (чувство гордости за организацию; командная работа; доверительные отношения; гибкость работы, бюджетов и областей деятельности; чувство собственной значимости; управление равными; общие взгляды и единые цели; достижение консенсуса; взаимное уважение и доверие; заинтересованность делами организации в целом).

2. *Автономность* (ответственное принятие решений на низших уровнях; децентрализованные процедуры; свобода действий; активная деятельность; уверенность в том, что от человека что-то зависит; делегирование полномочий; быстрое гибкое принятие решений; минимизация бюрократизма).

3. *Вера в действие* (не «заикливаться» на точности; акцент на результат; исполнение своих обязанностей; обеспокоенность отсутствием перемен; цените доведение начатого до конца; трудолюбие подразумевается и ценится; наделяйте людей полномочиями; акцент на качество, стремление завершить начатое; уменьшите бюрократизм).

Несмотря на описательный характер содержания представленных выше норм, даже беглое их сравнение свидетельствует о существенных различиях между ними. Иными словами, инно-

вации и творчество нуждаются в *оргкультурных предпосылках*, т.е. определенных характеристиках культуры, способствующих инновационной и творческой активности отдельных сотрудников и организации в целом.

Создание культуры, способствующей занятию инновационной деятельностью, должно опираться на знание ценностей и мотивации людей, имеющих склонность к инновационной деятельности. В этой связи представляет интерес работа американского социолога Р. Флориды, который, опираясь на исследование рынка труда США, пришел к выводу, что главную роль на нем играют представители так называемого *креативного класса* [6]. К этому классу он отнес работников, которые в своей профессиональной деятельности занимаются созданием новых форм как в материальной, так и нематериальной сферах. Описывая ценности креативного класса, автор выделяет три группы доминирующих ценностей. Первая группа ценностей – это *индивидуальность*. «Представители креативного класса демонстрируют стойкую приверженность индивидуальному своеобразию и самоутверждению. Они не желают подчиняться инструкциям со стороны организаций и институтов и сопротивляются традиционным групповым нормам» [6, с. 95]. Второе направление группировки ценностей – это *меритократия*, т.е. придание особого значения личным заслугам и достижениям при выстраивании социальной «табели о рангах». По мнению автора, креативный класс образуют люди амбициозные, для которых важен профессиональный рост, обеспеченный собственными усилиями и способностями. И, наконец, третью группу ценностей образуют *разнообразие и открытость*, которые выступают для представителей креативного класса источником творчества и фактором усиления креативности.

Специфика системы ценностей влияет и на модели поведения креативного класса. Р. Флорида отмечает возникновение и нового протокола в одежде, отличающегося меньшей формальностью. Представители креативного класса стремятся к переходу на гибкий график работы, позволяющий им достигать большей индивидуальной производительности. Создается и новое рабочее пространство: открытая планировка офисов, высокие потолки, обилие мест для отдыха и общения, отсутствие лишних вещей, эстетическая атмосфера, отраженный свет, многочисленные произведения искусства. Если исходить из того, что именно представители креативного класса в первую очередь продуцируют инновации, то культура организации должна учитывать описанные выше ценности.

### Исследования организационной культуры российских вузов

Признание важной роли культуры в организационных изменениях и в повышении эффективности бизнес-организаций привлекло внимание к этому феномену и со стороны управленцев и исследователей образования. Результатом стало проведение ряда исследований организационной (корпоративной) культуры российских вузов. Одним из пионеров в исследовании организационной культуры стал Томский политехнический университет. Для диагностики типа организационной культуры в нем использовалась методика ОСАИ К. Камерона и Р. Куина [7]. В работе Н.П. Макаркина, О.Б. Томилина и А.В. Бритова [8] предложена дополнительная углубленная математическая обработка результатов диагностики с помощью этой методики. Авторами разработана и апробирована математическая модель построения суммарного культурологического вектора. Использование математической модели на большом массиве данных позволило им сформулировать гипотезу, что в процессе жизненного цикла организации культурологический вектор перемещается в следующей последовательности: адхократическая культура – клановая культура – иерархическая культура – рыночная культура – адхократическая культура и т.д. Главным результатом исследования стало предположение, что основной целью эволюции должно стать взвешенное и целенаправленное наращивание адхократической и иерархической культур в управлении и деятельности высшего учебного заведения. Основными трудностями в решении этой задачи выступают: слабое материально-техническое оснащение и неэффективная система мотивации интеллектуального труда в высших учебных заведениях. Подводя итоги своего исследования, Н.П. Макаркин, О.Б. Томилин и А.В. Бритов делают следующее общее заключение: «Во-первых, повышение эффективности деятельности высшего учебного заведения зиждется на изменениях организационной культуры. Во-вторых, существуют ориентиры изменений организационной культуры высших учебных заведений. В-третьих, траектория изменений организационной культуры должна строиться на объективном изучении собственных отношений внутри коллектива» [8, с. 162].

В другой работе также с помощью методики ОСАИ диагностировалась корпоративная культура 30 российских технических университетов – членов Ассоциации инженерного образования России [9]. В качестве респондентов выступали 136 ректоров и проректоров технических вузов.

Результаты этого исследования показали, что корпоративная культура университетов в состоянии «как она есть» конгруэнтна и в ней преобладает иерархическая субкультура. Конгруэнтность означает, что все компоненты культуры – система управления, стиль лидерства, система целеполагания, критерии эффективности, система мотивации, процессы принятия решений и разрешения конфликтов – основаны на одних и тех же ценностях. Однако в состоянии «как хотелось бы» культура неконгруэнтна и в ней имеются противоречивые тенденции. Ю.П. Похолков, В.А. Пушных и М.В. Митрофанова приходят к выводу: «Для оценки необходимости изменения корпоративной культуры и направлений этого изменения университету необходимо, прежде всего, четко сформулировать свои стратегические цели на долгосрочную перспективу, а затем оценить, в какой степени существующая культура будет способствовать или препятствовать достижению этих целей» [9, с.71]. И далее авторы отмечают: необходимо иметь в виду, что желательное для коллектива состояние культуры чаще всего не соответствует вызовам внешней среды.

Обращает на себя внимание, что в обоих исследованиях открытым остается главный вопрос – какой именно должна быть организационная культура технического вуза. Выбор авторами желательного типа культуры представляется нам недостаточно обоснованным, поскольку опирается только на само описание типов. Как следствие этого, наиболее выигрышным в условиях рыночной экономики признается адхократический тип культуры. При этом не учитывается, что каждый тип культуры может иметь как положительные, так и отрицательные проявления. Достаточно спорным представляется также тезис авторов о том, что каждый вуз должен сначала сформулировать свои стратегические цели, а потом под них формировать культуру. Вряд ли стратегические цели технических вузов отличаются большим разнообразием, так как имеют общий заведомо заданный вектор инновационного развития.

Сходное, как по используемому диагностическому инструментарию (методика ОСАИ), так и по полученным результатам, исследование организационной культуры было проведено Н.Н. Богдан и И.Ю. Парфеновой в Сибирской академии государственной службы [10]. Проведенное ими исследование также обнаружило, что в вузе доминирует иерархический тип культуры, а предпочтительной является клановая культура. Преобладание иерархического типа культуры авторы объясняют спецификой вуза, его направленностью на подготовку специали-

стов для государственной и муниципальной службы, которой свойственны иерархические отношения. Однако такое объяснение представляется нам не совсем верным, поскольку доминирование этого типа культуры обнаружено и в технических университетах. Авторы приходят к выводу о том, что «существует насущная потребность изменения типа организационной культуры с иерархического на рыночный» [10, с. 30]. Основанием для этого вывода является тот факт, что «некоторая» часть руководителей и сотрудников признают необходимость формирования рыночного типа культуры.

Сравнительное исследование организационной культуры образовательных учреждений (школы и вуза) и деловых организаций Нижнего Новгорода было проведено проф. Л.Н. Захаровой [11]. Для диагностики типа организационной культуры в нем также использовалась методика ОСАИ. Результаты диагностики показали, что для школы характерна культура бюрократически-кланового типа, для вуза (Нижегородский госуниверситет) – кланово-бюрократического типа, а для деловых организаций – рыночно-бюрократического типа. По мнению и студентов, и менеджеров, вузовская организационная культура должна меняться, «сокращая клановый и бюрократический компоненты и наращивая рыночный и адхократический» [11, с. 38]. Различия в организационных культурах образовательных учреждений и деловых организаций автор вполне справедливо рассматривает как барьер в трудоустройстве и социализации выпускников вузов. Способом преодоления этого барьера является введение в образовательный процесс форм обучения с характеристиками деловой культуры. Наряду с диагностикой типа организационной культуры в этом исследовании была также проведена и диагностика мотивации студентов. Сравнение результатов диагностики организационной культуры и мотивации позволило автору сделать вывод о том, что мотивационную основу готовности работать в кланово-иерархической организационной культуре составляют гигиенические факторы, а в адхократически-рыночных – мотивационные (по Ф. Герцбергу).

В целом, исследование проф. Л.Н. Захаровой актуализирует проблему преемственности организационных культур университета и деловых организаций в качестве проблемы стратегического управления. Важным методическим преимуществом данного исследования является то, что в нем проведено сравнение культуры университета с культурой деловых организаций. При этом автор вполне резонно предполагает, что именно культура деловых организаций

должна выступать своего рода эталоном для университета. Однако следует отметить, что культуры разных деловых организаций существенно отличаются друг от друга и их усреднение существенно упрощает картину. На наш взгляд, с методической точки зрения принципиально важно то, чтобы объектом сравнения выступали определенный тип организаций, которые по объективным критериям могут выступать эталоном для современного университета.

В диссертационной работе А.П. Ханевич дана общая характеристика организационной культуры Ставропольского государственного университета [12]. Диссертант выделяет и диагностирует два содержательных уровня организационной культуры профессорско-преподавательского состава: репрезентативный и базисный. Репрезентативный уровень включает внешние культурные артефакты, такие как герб, флаг, фирменный знак, миссия, девиз, традиции и церемонии, основные нормативные документы. Базисный уровень включает реальные ценности профессорско-преподавательского состава и диагностировался с помощью открытых вопросов и методики OCAI. Результаты диагностики свидетельствуют о том, что наибольшие оценки в усредненном профиле организационной культуры Ставропольского государственного университета имеет рыночный тип культуры. Далее за ним следуют клановый и адхократический типы, и наименьшие оценки имеет иерархический тип культуры. Основным результатом диссертационного исследования является вывод о наличии корреляции между ценностями репрезентативного и базисного уровней, что и определяет эффективность высшего учебного заведения. Таким образом, эффективность вуза в данном исследовании связывается не с типом организационной культуры, а со степенью согласованности ценностей на репрезентативном и базисном уровнях.

Подводя итоги обзора диагностических исследований организационной культуры российских вузов, отметим, что они являются крайне немногочисленными, что, определенно, не соответствует значению культуры в развитии современного университета. Анализ проведенных исследований показывает, что практически все авторы для диагностики типа организационной культуры использовали методику OCAI К. Камерона и Р. Куина. Однако при этом остается нерешенной проблема интерпретации полученных результатов – диагностика типа культуры сама по себе не позволяет ответить на основной вопрос: соответствует ли существующий тип организационной культуры университета задачам его организационного развития? Из этого

вытекает необходимость разработки подхода к диагностике культуры университета, позволяющего адекватно оценить ее соответствие требованиям становления инновационного университета.

### **Диагностика соответствия организационной культуры университета требованиям инновационного университета**

В основу предлагаемого нами подхода к диагностике организационной культуры инновационного университета положен ряд принципиальных соображений.

Во-первых, методологическую основу подхода составляет понимание организационной культуры как культуры *доступной изменениям* [13]. Такое понимание, в отличие от понимания культуры как *корневой метафоры*, признает, что существуют объективные, более или менее четкие признаки культуры (например, ценности, убеждения, нормы, ритуалы и их вербальные выражения) и они влияют на поведение менеджеров и служащих. С этой позиции главная задача заключается в том, каким образом сформировать внутреннюю культуру организации и как ее изменять в соответствии со стратегией развития организации. Для решения этой задачи должен быть использован строгий диагностический инструментарий, имеющий количественные индикаторы и позволяющий проводить статистические сравнения признаков культур. Иными словами, понимание культуры как доступной изменениям предполагает, что культура может быть не только описана с помощью качественных (герменевтических) методов, но и измерена количественно. Выбор данной методологической основы ориентирует нас на подбор таких методик диагностики, которые имеют достаточно строгие количественные показатели и позволяют проводить статистический анализ данных.

Во-вторых, при разработке подхода мы опираемся на *типологическое определение* организационной культуры Т.Ю. Базарова, согласно которому организационная культура является интегральной характеристикой организации – ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности, данной на языке определенной *типологии* [14]. По оценке Э. Шейна, «ценность типологий в том, что они упрощают мышление и предоставляют нам полезные категории, помогающие «разложить по полочкам» сложности, наблюдаемые при изучении организационных реалий. Типологии предлагают нам категории для мышления и классифицирования, что само по себе полезно»

[15, с. 164]. Типологическая диагностика проводится, как правило, с помощью специально разработанных опросников, достоинством которых является легкость заполнения и получение количественных показателей. Альтернативой типологическому подходу выступает так называемый *клинический подход*, который предполагает, что исследователь должен «прожить» внутри организации достаточно долгое время, интервьюируя сотрудников, посещая рабочие встречи и совещания, участвуя в дискуссиях, наблюдая взаимоотношения внутри организации, процессы принятия и реализации решений и многие другие аспекты деятельности организации. Собранная информация позволяет получить полную и всеобъемлющую картину корпоративной культуры и выявить все ее индивидуальное своеобразие и неповторимость. Однако полученную с помощью клинического подхода информацию сложно использовать для решения прагматических задач по управлению организационной культурой. В этом плане применение типологий, несмотря на опасность известного упрощения организационных реалий, представляется нам более целесообразным, поскольку позволяет концентрировать управленческие усилия только на ключевых ценностях организационной культуры, лежащих в основе типологии.

В-третьих, принципиальное значение имеет выбор *методики диагностики типа организационной культуры*. Большинство известных типологий содержат по две пары независимых измерений, образующих матрицу 2×2 и отражающих, по мнению их авторов, *ключевые* измерения организационной культуры. Различие между ними заключается прежде всего в том, какие именно пары ценностей признаются авторами в качестве *ключевых* измерений. Выбор диагностической методики (и типологии) должен учитывать специфику отрасли или сферы деятельности компании, а именно то, являются ли лежащие в основе типологии измерения основополагающими для жизнедеятельности компании. Можно предположить, что одни типологии будут более адекватно описывать организационную культуру промышленных предприятий, другие – организаций банковской сферы; третьи – IT-компаний и университетов, четвертые – общественных организаций и т.д.

Исходя из того, что носителем организационной культуры в нашем случае выступает инновационный университет, в качестве диагностической методики нами предлагается использовать *методику Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С»* [16]. Данная методика имеет широкую практику применения в зарубежных иссле-

дованиях организационной культуры, однако до сих пор не использовалась отечественными исследователями. Согласно этой методике двумя основными измерениями организационной культуры являются социальность и солидарность: *социальность* отражает меру дружелюбности членов организации, а *солидарность* – степень, в которой коллеги разделяют общее понимание задач и целей их организации. Комбинация высокого и низкого уровней социальности и солидарности позволяет выделить четыре типа организационной культуры: сетевая, наемническая, фрагментированная и общинная. При этом каждый тип культуры может иметь как позитивную, так и негативную форму проявления, что образует третье измерение куба (рис.).

В-четвертых, для оценки результатов диагностики необходимо их *сравнение с типом организационной культуры успешных инновационных компаний*. Принципиально важно, чтобы это были не просто успешные в коммерческом плане компании, а именно инновационные, известные своими разработками новых технологий и продуктов. Большинство из них работают в сфере информационных технологий, биотехнологий, фармацевтике и др. Поскольку важнейшими функциями инновационного университета становится подготовка специалистов для инновационных компаний и продуцирование инноваций, подобное сравнение представляется вполне обоснованным и имеющим высокую прогностичность.

И, наконец, в-пятых, необходимо, чтобы диагностика типа организационной культуры проводилась не изолированно, а в *комплексе с диагностикой профессиональной мотивации сотрудников университета*. Результаты диагностики профессиональной мотивации сотрудников университета логично дополняют диагностику типа организационной культуры: если тип культуры свидетельствует о наличии или отсутствии оргкультурных предпосылок ста-

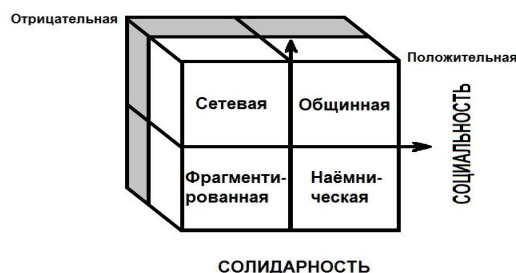


Рис. Модель культуры Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С»

новления инновационного университета, то профиль мотивации сотрудников – об их внутренней готовности к включению в инновационную деятельность. Именно наличие обеих предпосылок является условием успешного становления инновационного университета. В качестве методики диагностики профиля профессиональной мотивации научно-педагогических работников университета мы предлагаем использовать методику П. Мартина и Ш. Ричи «Мотивационный профиль», разработанную в русле содержательной теории мотивации [17]. Достоинством методики является то, что в ней предлагается процедура принудительного распределения фиксированной суммы баллов на варианты ответа, позволяющая более точно фиксировать удельный вес каждого из двенадцати мотивационных факторов (потребностей).

Результаты диагностики организационной культуры и профессиональной мотивации научно-педагогических работников ННГУ им. Н.И. Лобачевского показали, что разработанный нами подход позволяет адекватно оценить соответствие организационной культуры требованиям инновационного университета [18,19].

#### Список литературы

1. Pfeffer J. Competitive Advantage Through People. Boston: Harvard Business Press, 1994.
2. О'Рейлли Ч. Корпорации, культура и приверженность: Мотивация и социальный контроль в организациях // Антология организационной психологии / Б. М. Стоу [Пер. с англ.: С.Е. Пале ]. М.: ООО «Вершина», 2005. С. 394 – 409.
3. Элвессон М. Организационная культура: Пер. с англ. Харьков: Изд-во «Гуманитарный центр», 2005. 460 с.
4. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики, 2008. 154 с.
5. Филонович С.Р. Корпоративная культура и управление творческими процессами // Инновационное развитие: Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б. Мильнера. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 536 – 553.
6. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М.: Классика – XXI, 2005.
7. Камерон К.С., Куин Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ.; под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
8. Макаркин Н.П., Томилин О.Б., Бритов А.В. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5 – 6. С. 152 – 161.
9. Похолков Ю.П., Пушных В.А., Митрофанова М.В. Корпоративная культура российских технических университетов // Alma mater. 2011. № 9. С. 66 – 71.
10. Богдан Н.Н., Парфенова И.Ю. Организационная культура вуза в условиях реформ // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 6. С. 23 – 30.
11. Захарова Л.Н. Организационная культура университета в контексте проблем диагностики и формирования готовности студента к работе в условиях современного предприятия // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 2. С. 31 – 39.
12. Ханевич А.П. Организационная культура высшего учебного заведения в современной России: Автореф. дис. ...канд. соц. наук: 22.00.06. Ставрополь, 2009. 32 с.
13. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis // Administrative Science Quarterly. 1983. 28. P. 339 – 358.
14. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2003. 560 с.
15. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. 3-е изд. СПб.: Питер, 2007. 336 с.: ил. (Серия «Классика МВА»).
16. Goffee R., Jones G. The Character of Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business. 2<sup>nd</sup> Edition. London: Profile Books, 2003. 256 p.
17. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учебное пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.
18. Грудзинский А.О., Петрова О.В. Мотивационная готовность научно-педагогических работников университета к предпринимательству в научно-образовательной сфере // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2012. №2(1). С. 11 – 16.
19. Грудзинский А.О., Петрова О.В. Организационная культура как фактор развития инновационного университета // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2012. №4(1). С. 12 – 17.

#### SOME PROBLEMS OF DIAGNOSING THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF AN INNOVATION UNIVERSITY

G.A. Mkrtchyan, O. V. Petrova

In this study, we analyze the organizational culture of Russian universities. A new approach to the diagnosis of a university's organizational culture is proposed permitting to adequately assess its compliance with the requirements of an innovation university.

*Keywords:* organizational culture, innovation university, R. Goffee's and G. Jones' «Double S Cube» method.