

О. Б. Томилин, М. И. Барнашова, О. О. Томилин

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК НОВЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ РЕСУРС СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Рассмотрен системный феномен — организационная культура как новый управленческий ресурс стратегического менеджмента. Проведен сравнительный анализ типологий организационной культуры. Исследованы возможности реализации нового управленческого ресурса стратегического менеджмента в высшем образовании.

Ключевые слова: стратегический менеджмент; организационная культура; типология организационных культур; организационная культура высшего образования.



O. B. Tomilin, M. I. Barnashova, O. O. Tomilin

Organizational culture as a new administrative resource of strategic management

The system phenomena — organizational culture as new management resource of strategic management is examined. A comparative analysis of organizational culture typology is carried out. The implementation possibilities of new management resource of strategic management in Higher Education is investigated.

Key words: strategic management; organizational culture; typology of organizational cultures; organizational culture of higher education.

Первые системные исследования феномена организационной культуры, начатые в 70–80-е гг. прошлого века, например [59, 69, 71], концентрировали свое внимание на закономерностях группового поведения индивидуумов, объединенных общей деятельностью в организации, результаты которой обеспечивают их материальные и иные потребности. Угол зрения исследований таких закономерностей определялся той или иной исходной теоретической посылкой авторов. Методологические принципы этих исследований можно объединить термином «пристальный взгляд со стороны».

Полученные результаты явно свидетельствовали о том, что в процессе совместной деятельности в рамках организации личностные качества индивидуумов «сплавляются» в систему групповых, различных по содержанию отношений, которая и представляет собой качественно новый, реально существующий, экономически-социально-личностный феномен, названный организационной культурой.

На наш взгляд, этот этап можно считать объективным установлением одного из первых специфических свойств социальных (общественных) систем (системных феноменов), существование которых постулировалось теорией систем. Р. Акофф выделяет следующие условия прояв-

ления системных феноменов: «(1) поведение каждого элемента (системы) воздействует на поведение целого, (2) поведение элементов и их взаимодействие на целое взаимозависимы, (3) какие бы подгруппы не образовывались, каждый элемент воздействует на поведение целого и ни один из них не воздействует на них самостоятельно» [3, с. 26]. В этом контексте само название классической книги Э. Шейна «Организационная культура и лидерство» представляет собой не что иное, как изложение условия (1) проявления системных свойств.

Отмеченное выше обстоятельство является ключевым как для дальнейшего анализа результатов исследования системного феномена — организационной культуры, так и для оценки эффективности практических рекомендаций по ее изменению.

Осознание объективности данного феномена породило вторую волну исследований, которые можно объединить термином «пристальный взгляд изнутри» и которые концентрировали свое внимание на теоретическом описании феномена, установлении принципов формирования и управления организационной культурой, масштабной экспериментальной проверке теоретических положений. Детальные обзоры этих работ представлены, например, в [55, 56, 66, 68, 74, 76].

Актуальность исследований связывалась с формированием и использованием нового управленческого ресурса повышения эффективности деятельности организации в высококонкурентной среде. Целью нового управленческого ресурса являлось сглаживание социально-экономических противоречий между наемными работниками и работодателями в условиях частной собственности на орудия и средства производства, нарастания результатов научно-технического прогресса, становления ценностей гражданского общества, первых ростков глобализации мировой экономики. Новый управленческий ресурс, результаты действия которого достаточно пролонгированы во времени, стал важнейшим инструментом стратегического менеджмента — новой компоненты управления в условиях высокой степени неопределенности на этапе постиндустриального общества. Практическое использование нового управленческого ресурса адресовалось в основном специалистам по изменениям организационной культуры и специалистам служб по работе с персоналом.

Теоретическими основами описания феномена организационной культуры являлся учет психологии человека, возможностей его интеллектуального потенциала, закономерностей личностного и группового поведения, организационной структуры управления, гендерных и возрастных особенностей, особенностей национально-этнического менталитета и т. д.

Широкий спектр учитываемых факторов порождает неоднозначность теоретических рекомендаций по управлению организационной культурой, отражаясь не только в различных типологиях организационной культуры, опирающихся на различные системы выбранных базисных ценностей (оснований), но даже в терминологии описания феномена: организационная культура (*organizational culture*) и корпоративная культура (*corporate culture, company's culture*). В большинстве работ эти термины представляются синонимами (см., например, [10, 46]), хотя ряд исследователей разделяют эти понятия [19, 23, 29, 40, 44, 45].

Естественным развитием теории рассматриваемого феномена стала разработка типологий организационной культуры как методологической основы построения диагностики состояния организационной культуры и широкого развертывания практического применения полученных результатов. К настоящему времени насчитывается более десятка типологий, построенных на различных базисных основаниях [3, 33, 53–55,

59, 61, 63–65 и др.]. Часть из них стала в большей степени достоянием истории вопроса в силу высокой специфичности своего базисного основания, например, психопатологических критериев, присущих индивидууму («Пороки на вершине»), порождая параноидальный, принудительный, депрессивный, шизоидный типы культуры [20]. Другая часть не получила большой востребованности в силу избыточного многообразия индикаторов базисного основания и, как следствие, сложности идентификации имеющейся организационной культуры и построения практических рекомендаций по ее изменению, например, в типологии Бурке [17].

В то же время важнейшим этапом развития типологий организационной культуры стал переход от качественного описания состояния организационной культуры к количественным характеристикам, позволяющим подтверждать или опровергать предлагаемые гипотезы методами математической статистики, с одной стороны, и проводить сравнительный анализ различных организаций — с другой.

Многообразие типологий организационной структуры и стремление понять границы задач и возможностей использования нового управленческого ресурса заставили обратиться к систематизации существующих типологий по характеру используемого ценностного базиса. Методологической основой такой систематизации в зарубежной и отечественной литературе является поиск инвариантных базисных оснований в рассматриваемых типологиях [49]. Предлагаемый подход в решении проблемы систематизации, безусловно, интересен, но остается «безымянной звездой», так как вряд ли можно сформулировать обоснованный строгий аппарат доказательства неизменяемости (инвариантности) базисного основания культуры при существенном изменении системы характеризующих индикаторов, в том числе и качественном.

Поэтому в ряде работ принимается аксиоматическое, бездоказательное утверждение критериев инвариантности. Так, систематизация, предложенная в [1], использует следующие критерии инвариантности:

- степень взаимоотношений доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации;
- степень соответствия иерархии личных ценностей каждого сотрудника и иерархической системы внутригрупповых ценностей;
- содержание доминирующих ценностей;

— характер влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности организации;

— общие характеристики организации (метод оценки OSAI [72]);

В работе [14] предложены следующие критерии инвариантности:

— внутриорганизационные социальные факторы;

— национально-государственный и этнический факторы.

В типологии, представленной в работе [48], критерии инвариантности следующие:

— этнометрические (кросс-культурные) различия;

— ценности, отношения, личностные качества и особенности поведения;

— система распределения власти, полномочий и ответственности;

— организационно-функциональные параметры и особенности взаимодействия с внешней средой.

Представленные примеры убедительно показывают, что аксиоматический подход к определению инвариантов базисных оснований не должен быть эклектическим [1], не должен быть узкопредметным (только социальные факторы) [14], чтобы быть продуктивным в решении проблемы систематизации типологий, он должен опираться на значимость выделяемых методологических принципов (аналитические и прикладные возможности типологии, сфера ее применения) [48].

В настоящее время значимость организационной (корпоративной) культуры как нового управленческого ресурса в современном менеджменте общепризнана. Как отмечалось в [41], в ведущих периодических изданиях России в 2008 г. опубликовано около 700 статей на данную тему. Возникает естественный вопрос: что родила эта гора?

Как самостоятельные учебные дисциплины, «Организационная культура» и «Корпоративная культура» заняли места в учебных планах высшего образования различных направлений подготовки. В нашей стране за последние десятилетия издан не один десяток учебников и учебных пособий, посвященных организационной (корпоративной) культуре (см., например, [6, 10, 29, 32, 37, 38, 45, 46]). Аутентичные фрагменты текстов гуляют по монографиям, учебным пособиям различных авторов, разбавленные их собственными размышлениями. Приведем типичный пример: «В зависимости от того,

какие аспекты интересуют исследователя организационной культуры, а они могут быть связаны между собой, можно выделить следующие *виды организационных культур*: 1) по стилю управления; 2) по *типу организационной культуры* (курсив наш. — Авт.)». Сознательно не указываем ссылку на источник цитаты, так как имя таким примерам легион. На сайте Института корпоративной культуры [50] известного канадского специалиста Manfred F. R. Kets de Vries превратили в двух человек — Ф. Р. Манфреда и Ке де Ври, что стало достоянием многих учебников и учебных пособий. Такое ощущение, что про организационную (корпоративную) культуру не пишет только ленивый.

В стране сложился собственный рынок услуг в области формирования организационной (корпоративной) культуры в виде многочисленных тренеров, использующих те или иные теоретические подходы в подготовке и переподготовке управленческих кадров, преимущественно специалистов служб по работе с персоналом предприятий и организаций. Востребованность этого рынка определяется имиджевыми целями предприятий и организаций, направленными на обеспечение соответствия принятым в практике стандартам стратегического менеджмента.

Однако следует отметить, что результаты практического применения инструментов формирования и управления организационной культурой во многих случаях ограничиваются уровнем артефактов — внешних отличий одной организации от другой: физических (эмблемы, дресс-код и т. д.), поведенческих (ритуалы, корпоративные мероприятия и т. д.), вербальные (история, мифы и т. д.). В ряде случаев службами управления персоналом используется тестирование принимаемых и перемещаемых сотрудников, состоящее из стандартного определения коэффициента интеллекта — IQ [2] и специализированных тестов. Этот уровень артефактов можно рассматривать как современную реализацию культуры средневековых гильдий [5] путем сравнения аналогий: «гильдейский пир» — корпоративное мероприятие; парадные белые колпаки гильдии поваров — фирменные знаки одежды (галстуки, значки) и т. д.

Цель нового управленческого ресурса — повышение эффективности деятельности организации в высококонкурентной среде осталась нереализованной. Не поставлена проблема, почему эта цель оказалась недостижимой. Похоже, что гора все-таки родила мышь.

Благодаря планке, заданной журналом «Университетское управление: практика и анализ», в Российской Федерации в последнее десятилетие проводились исследования организационной культуры высших учебных заведений [4, 8, 9, 11, 12, 15, 22, 25, 26, 28, 30, 31, 35, 39], хотя, как отмечалось в работе [39], эти исследования малочисленны и используют различные методики, тем не менее они представляют собой образцы исследований именно организационной культуры.

Заключая представленный обзорный раздел, отметим промежуточные общие итоги, исходя из следующей формальной аналогии. Нахождение вида функциональной связи между функцией отклика системы (системный феномен) Y и факторами (характеристики элементов системы) X_i в математическом моделировании представляется бесконечным степенным рядом

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_NX_N + a_{11}X_1^2 + a_{12}X_1X_2 + a_{13}X_1X_3 + \dots \quad (1)$$

или

$$Y = a_0 + Y_{\text{лин.}} + Y_{\text{нелин.}}, \quad (2)$$

где $Y_{\text{лин.}}$ и $Y_{\text{нелин.}}$ — линейные и нелинейные компоненты уравнения (1) соответственно.

Для многих естественных систем $Y_{\text{лин.}} \approx Y_{\text{нелин.}}$, что дает основание связывать функцию отклика Y и факторы X_i казуальной связью, которая называется линейной моделью:

$$Y = a_0 + Y_{\text{лин.}}. \quad (3)$$

Методологически линейная модель представляет собой разложение исследуемой системы на составляющие элементы, объяснение поведения или свойств отдельных элементов и составление из этих объяснений целостной интерпретации системы варьированием величин значимых коэффициентов a_i . Приведенная формальная методология — это аналитический подход к описанию систем, в том числе и социальных (общественных). Во многих случаях, когда влияние внешней среды и взаимодействие элементов системы мало, такой подход приводит к важным теоретическим и практическим результатам.

Однако если $Y_{\text{лин.}} \approx Y_{\text{нелин.}}$, в функции отклика Y необходимо учитывать нелинейные по отношению к факторам X_i члены уравнения (1), что приводит к нелинейной модели, которая является методологической основой системного (синтетического) подхода к описанию исследуемой системы. Нелинейная модель однознач-

но включает в себя разнообразные виды взаимодействий $X_i^m X_j^n$ ($m, n = 0, 1, 2, \dots$) элементов системы, вклады которых определяются величинами коэффициентов a_{ij} при заданном уровне значимости.

Резюмируя обсуждение представленной аналогии, отметим следующие обстоятельства, на наш взгляд, важные при дальнейшем обсуждении системного феномена — организационной культуры. Во-первых, как видно из уравнения (1), аналитический и системный (синтетический) подходы к описанию систем не дают противоречащих результатов, так как они являются взаимодополняющими. Возникающие противоречия связаны с неадекватностью используемых моделей. «Анализ фокусируется на *структуре*; он показывает, *как* система работает. Синтез сосредотачивается на *функции*; он показывает, *почему* она так функционирует. Поэтому анализ дает *знание*; синтез же — *понимание*. Первый позволяет нам *описывать*, второй — *объяснять*» [3, с. 28].

Во-вторых, априори достаточно сложно перечислить все факторы (элементы), действующие в системе, с одной стороны, и все взаимодействия элементов системы — с другой. Поэтому любая установленная в системе причинно-следственная связь не будет носить казуальный характер (вероятность реализации состояния системы равна 1), а будет обладать вероятностным характером.

В-третьих, так как реальное описание свойств системы носит объективно вероятностный характер, возможна реализация различных подходов в описании системных феноменов и, следовательно, различных подходов в составлении рекомендации по их изменению. Важно заметить, что любые изменения системных свойств будут иметь эффект в функции отклика, что может интерпретироваться как экспериментальное доказательство существования предлагаемой казуальной связи, порождая необоснованные императивные теоретические заключения.

В-четвертых, изменение вклада отдельного элемента системы (величины фактора) не означает положительного изменения системы (увеличения функции отклика), например, при $a_1 > 0$ и $a_{11} < 0$ в уравнении (1). Данное утверждение является обоснованием следующего системного принципа: «Если каждую рассматриваемую отдельно часть системы заставить работать с максимальной эффективностью, система в целом не будет функционировать настолько эффективно, насколько это возможно» [Там же, с. 29].

Столь длительные теоретические рассуждения, на наш взгляд, необходимы, чтобы очертить уровень сложности в описании системного феномена — организационной культуры и оценить адекватность используемого инструментария при его исследовании и изменении. Не надо усложнять простое, но и не надо *упрощать сложное*.

Особенности формализации анализа организационной культуры

Для формализации анализа организационной культуры, применения к результатам методов математической статистики, а также для графического отображения полученных результатов необходимо определить пространство организационной культуры и координатные оси (ценностные направления измерения) этого пространства. Совершенно очевидно, что такой подход полностью соответствует методологии аналитического подхода, позволяющего определить различные линейные модели исходя из выбранного содержания координатных осей (ценностных направлений измерения).

В качестве методологической реминисценции отметим, что такой подход аналогичен распространённому в психологии методу введения показателей измерения черт личности, принадлежащему К. Юнгу [51], который определил две «конкурирующие ценности» — интроверсию (концентрация интересов на внутренней психической активности) и экстраверсию (концентрация интересов на внешних объектах). Р. Л. Акофф предложил дополнить эти «конкурирующие ценности» уровнями чувствительности реакции индивидуума на внешнюю среду — субъективной (высокий уровень) и объективной (низкий уровень) [3]. Их комбинация порождает четыре психологических типа индивидуума, примерами которых являются: субъективersionный интроверт — Винсент Ван Гог, субъективersionный экстраверт — Жанна д'Арк, объективersionный интроверт — Флоренс Найтингейл, объективersionный экстраверт — Джон Уэйн.

Возвращаясь к формализации анализа организационной культуры, отметим, что выбор содержания и количества координатных осей зависит либо от количества выбранных ценностей, определяющих, по мнению авторов, эффективность организации, либо от содержания и количества главных используемых индикаторов эффективности организации. Если

в первом случае выбор минимального ценностного базиса предполагает теоретическое обоснование его значимости, то во втором — статистический анализ главных используемых индикаторов эффективности организации выявляет значимости их различий по отношению к тем или иным ценностям, что также приводит к обоснованному нахождению минимального ценностного базиса, группирующего индикаторы.

Естественно, что выбираемые или устанавливаемые ценности должны быть независимыми (они не выводятся друг из друга) и их влияние на деятельность организаций значимым. Такие математические аргументы пространства организационной культуры называются «конкурирующими ценностями». Их выбор является своего рода точкой бифуркации как в характере итоговых результатов, в построении содержания инструментария диагностики, так и в оценки возможностей реализации предлагаемых изменений.

История вопроса показывает, что возможен выбор одного, двух и трех ценностных направлений измерений (координатных осей) организационной культуры. Для каждого ценностного направления измерений устанавливаются две полюсные точки, которые представляют собой либо максимальные и минимальные уровни выбранной ценности, либо выражения антиподов ценности. Выделение полюсных точек в пространстве организационной культуры называется «рамочной конструкцией» [56].

Количественное (первый случай) или качественное (второй случай) деление ценностного направления измерения между полюсными точками порождает характеристические поля пространства организационной культуры, которые являются типологией или субкультурой (доминирующие типы) организационной культуры в рамках принятой системы конкурирующих ценностей. Характеристические поля организационной культуры представляют собой две полуплоскости для одного ценностного направления измерений, четыре квадранта — для двух ценностных направлений измерений, восемь октантов — для трех ценностных направлений измерений.

Для простоты полагают координатные оси организационной культуры декартовыми, что упрощает графическое отображение профиля организационной культуры, т. е. точки (одно ценностное направление измерения), линии (два ценностных направления измерения) и линии (три ценностных направления измерения),

соединяющие оцифрованные вклады каждого из характеристических полей. На рис. 1 представлены варианты формального графического отображения характеристических полей и профилей организационной культуры в базисах конкурирующих ценностей различной размерности.

Дальнейшее увеличение размерности базиса конкурирующих ценностей нецелесообразно из-за трудности доказательства независимости выбранных конкурирующих ценностей и равнозначности их влияния на деятельность организации. Даже использование трех ценностных направлений измерений [17] достаточно трудоемко при интерпретации характеристических полей и столь же трудоемко при построении рекомендаций для изменения организационной культуры.

Использование только одного ценностного направления измерений (степень адекватности доминирующей иерархии ценностей способам их реализации) [1] порождает характеристические поля организационной культуры весьма расплывчатого содержания (стабильная культура — нестабильная культура), что требует введения нового дополнительного ценностного направления измерения (степень соответствия иерархии личностных ценностей и иерархии

внутригрупповых ценностей). Появление нового дополнительного ценностного направления измерения также порождает характеристические поля организационной культуры весьма расплывчатого содержания (интегративная культура — дезинтегративная культура).

В связи с вышеизложенным наиболее распространенной является рамочная конструкция конкурирующих ценностей для двух ценностных направлений измерений. Отметим, что для профилей организационной культуры в рамочной конструкции конкурирующих ценностей для двух и трех ценностных направлений измерений можно построить, как это показано в [28], общекультурный вектор, характеризующий общее состояние организационной культуры и позволяющий сравнивать состояние организационной культуры как в ряду разнопрофильных по характеру деятельности организаций, так и в ряду однопрофильных организаций.

Приведенное выше изложение методологии подходов к анализу и диагностике организационной культуры открывает различные подходы к созданию типологии организационной культуры и оценке значимости созданной типологии в управленческой практике.

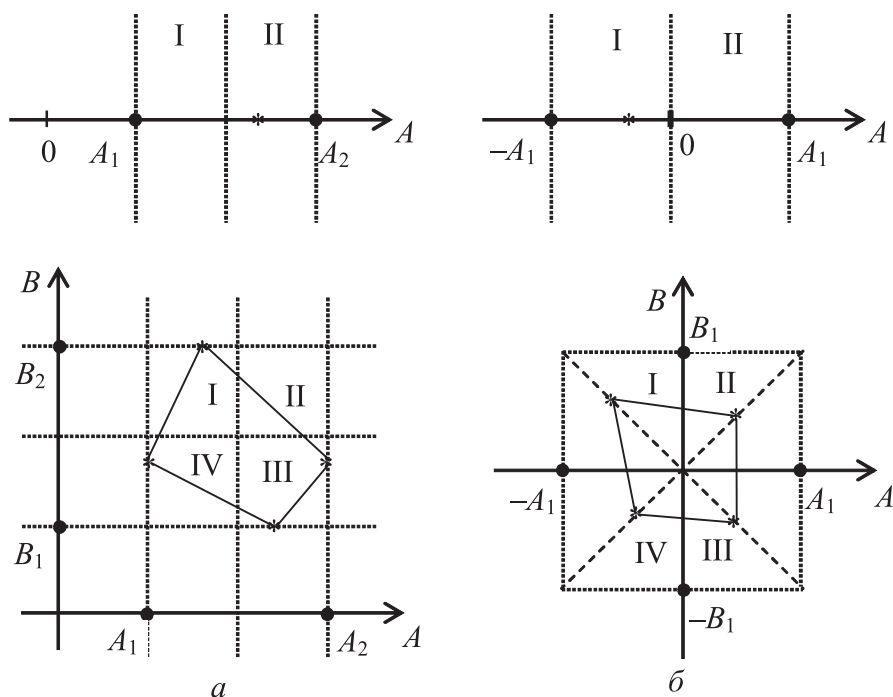


Рис. 1. Примеры графического отображения пространства организационной культуры:

a — $A_1(B_1)$ — минимальные и $A_2(B_2)$ — максимальные значения ценностных направлений измерения, b — $A_1(B_1)$ и $-A_1(-B_1)$ — антиподы значений ценностных направлений измерений; римскими цифрами I, II, III, IV обозначены характеризующие поля (субкультуры) организационной культуры; * и четырехугольники — отображение исследуемой организационной культуры в базисах конкурирующих ценностей

Организационная или корпоративная культура

Как отмечалось выше, термины «организационная культура» и «корпоративная культура» во многих работах как зарубежных, так и отечественных авторов рассматриваются как синонимы, описывающие один и тот же феномен, хотя иногда данные термины относят к разным объектам описания. Существует ли действительно различие в объектах исследования или это все «от лукавого»? Предваряя обсуждение вопроса, отметим, что питательной средой проблемы являются, с одной стороны, исключительная сложность объекта описания как системного феномена и, с другой — нарастающая коммерческая значимость даже самых незатейливых рекомендаций по изменению организационной культуры.

В настоящее время в литературе бытует несколько десятков дефиниций организационной (корпоративной) культуры. Такое многообразие определяется методологией подходов, которые применяются при описании рассматриваемого феномена и которые основываются на предметной принадлежности используемого инструментария. Исходя из предметной принадлежности, можно выделить три принципиальных подхода: 1) культурологический [38]; 2) социологический [6, 19, 23, 29, 40, 44, 45] и 3) менеджерский (управленческий) [10, 46]. Безусловно, каждый из указанных предметных подходов основан на тех или иных объективных характеристиках описываемого феномена и имеет свою ценность.

В рамках представленных подходов выделяются три точки зрения: 1) организационная культура и корпоративная культура тождественны; 2) корпоративная культура — часть организационной культуры; 3) организационная культура — часть корпоративной культуры. Первую точку зрения оставим для обсуждения. Вторая точка зрения постулирует организационную культуру как теоретическую конструкцию организации, отвечающую в основном за результаты ее деятельности, в отличие от корпоративной культуры, представляющей общие рамки поведения, принимаемые большей частью членов организации [23, 44, 45]. Третья точка зрения рассматривает корпоративную культуру как новую посторганизационную культурную форму, описывающую мироощущение, способ восприятия и научно-практическое осмысление деятельности человека, социальных

групп в обществе, как мегатренд, указывающий направление, тенденцию, о наличии которых полезно знать, чтобы принимать жизненно важные решения [19]. Характер корпоративной культуры как посторганизационной определяется размерами организации (организация — корпорация [29]), положением временной точки развития организации (текущее состояние (организационная культура) — требуемое состояние (корпоративная культура) [40]).

Выбирая отправную точку дальнейшего обсуждения, отметим, что признаком учета взаимодействия элементов системы в феномене организационной культуры являются любые вербальные и нормативно-правовые (локальные или законодательные) акты, определяющие взаимодействия между членами организации независимо от их иерархического положения.

В рамках первых двух подходов все предлагаемые изменения корпоративной культуры регулируются локальными нормативными актами организации. Только в [46] приводится перечень законодательных актов РФ, регулирующих работу с персоналом.

Рассматривая определение организационной (корпоративной) культуры в рамках менеджерского подхода, заметим, что в этом случае авторы определений просто обязаны учитывать задачи и возможности менеджмента организации. В управлении как социальном институте выделяются три уровня (классификация Т. Парсонса [70]):

- технический;
- собственно управленческий;
- институциональный.

Институциональный уровень управления определяется воздействием внешних управляющих систем, конституирующих организацию и задающих правила ее функционирования. Содержание институционального уровня управления, таким образом, однозначно определяется нормативно-правовым полем, в котором действует организация, и все осуществляемые и предлагаемые институциональные изменения должны соответствовать данному нормативно-правовому полю.

Это обстоятельство указывает на то, что институциональный уровень управления, который можно рассматривать как источник управления собственно организационной культурой, явным образом зависит от вида деятельности организации. Прямым доказательством этого утверждения является сравнение профилей организационной культуры, построенных по методике ОСАИ, для организации определенных видов деятельности (рис. 2; см.: [18, с. 117–118]).

Для сравнения профилей организационной культуры воспользуемся введенным в работе [28] общекультурным вектором, характеризующим профиль организации в целом.

Как видно из рис. 2, хотя общекультурные векторы располагаются в полях иерархической и рыночной субкультур, их положение существенно различается. Общекультурные векторы «Общественная администрация» и «Транспорт/связь/электричество, газ, санитария» определяются преимущественным вкладом иерархической субкультуры, в отличие от организаций производящих отраслей, так как эти две отрасли функционируют в существенно ином нормативно-правовом поле.

Обращаясь к структуре организационной культуры Э. Шейна [74], можно предположить, что содержание уровней артефактов и провозглашаемых ценностей определяет цели и задачи корпоративной культуры, в которой учет взаимодействия элементов системы (членов организации) *не требует значительных нормативно-правовых решений*. Подтверждение данного положения конкретизируется в целях и задачах, решаемых действующим институтом корпоративной культуры. «Институт корпоративной культуры — это объединение ученых и практиков, ставящее своей задачей развитие теории корпоративной культуры и содействие компа-

ниям в формировании и развитии эффективной корпоративной культуры и управлении персоналом путем оказания профессиональных услуг в этой области (консалтинг, проведение тренингов, семинаров и корпоративных мероприятий)» [50]. Важнейшей задачей корпоративной культуры становится выработка этики бизнеса [7]. Причем эти цели и задачи корпоративной культуры ориентированы как на внутренний, так и на внешний фокус организации.

Базовые представления, по Э. Шейну, связаны с системой распределения власти, полномочий и ответственности, организационно-функциональными параметрами и особенностями взаимодействия организации с внешней средой, результатом которого является эффективная деятельность организации в высококонкурентной среде. Формулировка Г. Минцберга «организационная культура — это зеркальное отражение власти» [33] утверждает примат существующего нормативно-правового поля в определении и функционировании организационной культуры, регламентирующего виды и характер взаимодействий между элементами системами (членами организации). Именно это обстоятельство объясняет существенные трудности в планировании и реализации изменений организационной культуры в различных отраслях РФ и, в частности, в высшем образовании.

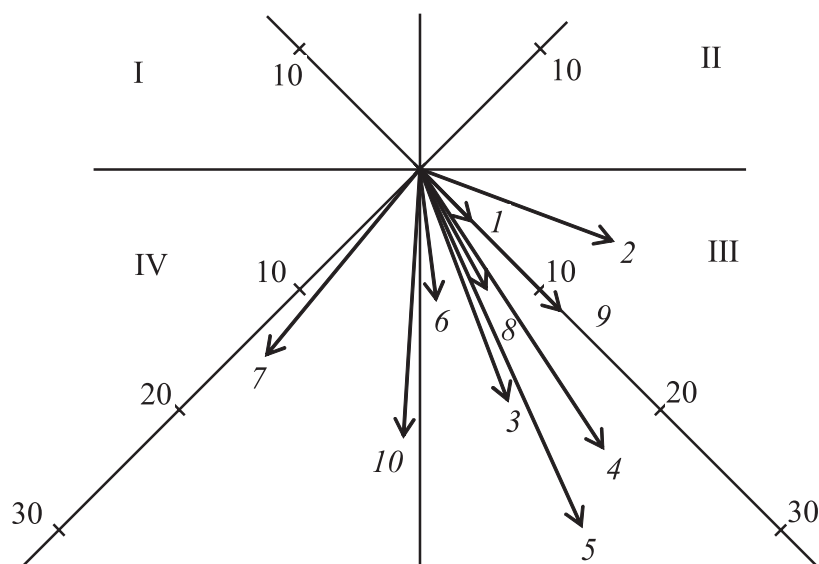


Рис. 2. Общекультурные векторы организаций, осуществляющих различные виды деятельности:

- 1 — сельское хозяйство/лесная промышленность/рыболовство; 2 — неклассифицируемые;
3 — финансы/страхование/недвижимость; 4 — производственные предприятия; 5 — горнодобывающая индустрия;
6 — строительство; 7 — общественная администрация; 8 — сфера услуг; 9 — розничная и оптовая торговля;
10 — транспорт/связь/электричество, газ, санитария

Сравнение типологий организационной культуры

Как уже отмечалось выше, все известные типологии организационной культуры строились на основе различных ценностных базисов («конкурирующих ценностях»), исходя из значимости их влияния на возможные результаты деятельности организации. Известные способы систематизации типологий основывались на поисках сходных групп ценностных базисов [1, 14, 48].

Так как многие типологии организационной культуры используют два ценностных направления измерений, возможно в одной рамочной конструкции, порождающей четыре характеристических поля (субкультуры), совместить в образующихся квадрантах оценочные характеристики декларируемых типов субкультур. Такое сведение открывает возможность сравнения имеющих типологий по их оценочным результатам.

На рис. 3 представлена рамочная конструкция выбранного совмещения ценностных направлений измерения (конкурирующих ценностей) для следующих типологий организационной культуры: Г. Минцберга [33], Т. Дейла и А. Кеннеди [60], Р. Акоффа [3], Ч. Ханди [63], Д. Зонненфельда [16], К. Камерона и Р. Куинна [18], Р. Гоффи и Г. Джонса [62], Л. Константина [58], Д. Коула [24], Ф. Тромпенаарса [75], Л. Нельсона и Ф. Барнса [48], М. Ф. Р. Кетс де Вриса и Д. Миллера [20].

Исходя из выбранной нами ориентации ценностных направлений измерений, в **квадранте I** группируются организационные субкультуры в порядке рассматриваемых типологий: простая конфигурация (семейная модель), культура мелких успехов (культура торговли), консультативная культура, культура роли, клубная (клановая) культура, клановая (семейная) культура, общинная культура, открытая система, партиципативная культура, «семья» (культура, ориентированная на власть), отзывчивая культура (организация), шизоидная культура (организация). В **квадранте II** — адхократия (модель «сельского рынка»), культура мгновенных побед (культура «крутых парней»), предпринимательская культура, культура личности, «бейсбольная команда», адхократическая культура, сетевая культура, случайная система, предпринимательская культура, «инкубатор» (культура, ориентированная на достижения), высокоэффективная культура (организация), драматическая (стрессовая) культура (организация).

В **квадранте III** — механистическая бюрократия (пирамидальная модель), культура перспектив (инвестиционная культура), «партизанская» культура, культура задачи, оборонная (рыночная) культура, рыночная культура, фрагментарная культура, синхронная система, органическая культура, «управляемая ракета» (культура, ориентированная на цель), активная культура (организация), депрессивная культура (организация). В **квадранте IV** — профессиональная бюрократия (модель «хорошо смазанного механизма»), административная культура (культура процесса), корпоративная культура, культура власти, академическая (иерархическая) культура, иерархическая культура, наемническая культура, закрытая система, бюрократическая культура, «Эйфелева башня» (культура, ориентированная на роль), реагирующая культура (организация), бюрократическая (параноидальная) культура (принуждающая организация).

Как видно из представленных результатов, даже терминологические названия субкультур рассмотренных типологий достаточно близки между собой в соответствующих характеристических полях пространства организационной культуры. Ниже представим развернутые характеристики содержания сгруппированных субкультур рассмотренных типологий.

СОДЕРЖАНИЕ КВАДРАНТА I

Простая конфигурация (семейная модель). Жесткая детерминация отношений между людьми по иерархической структуре. Разрешение конфликтов через процедуры. Прописаны отношения между людьми, но не технология и бизнес-процессы. Стремление разрешения проблем путем апелляций к вышестоящим инстанциям. Главная составляющая — стратегическая вершина, координирующий механизм — простой контроль [33].

Культура мелких успехов (культура торговли). Важна команда, а не отдельный человек. Основная цель — организация интенсивной деятельности по всестороннему обслуживанию клиента, сводя риск к минимуму. Финансовые стимулы не имеют решающего значения для сотрудников. Члены команды часто не видят перспективу развития. Легко строятся коммуникативные отношения между сотрудниками (обмен мнениями) [60].

Консультативная культура. Менеджмент обеспечивает высокую степень привлечения работников к установлению целей организации.

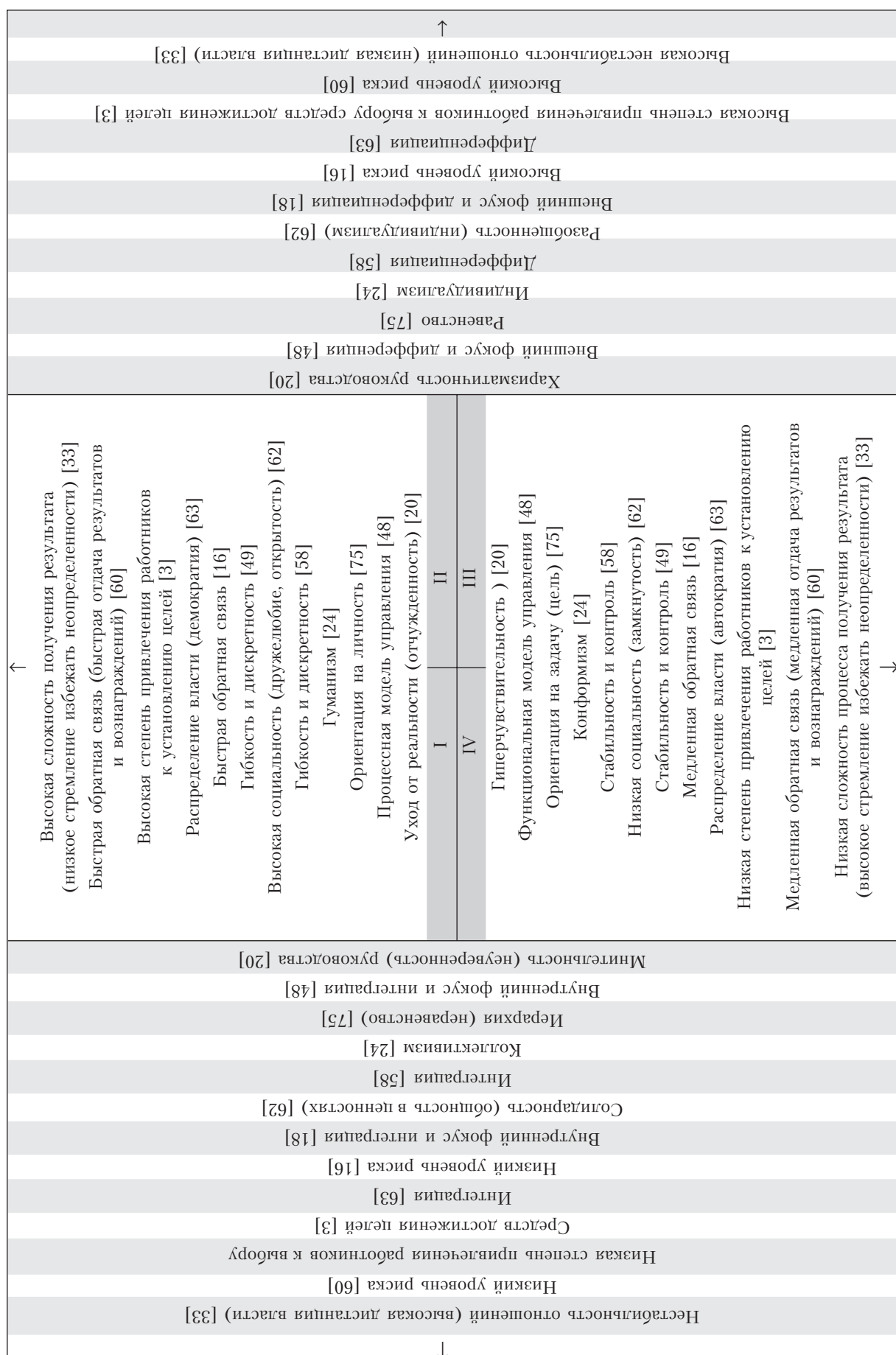


Рис. 3. Схема конкурирующих ценностей рассматриваемых типологий организационной культуры в рамочной конструкции

Выбор средств достижения целей — прерогатива топ-менеджмента организации, обеспечивающего распределение ответственности между членами в соответствии с принятыми правилами (подчас неписаными) [3].

Культура роли. Деятельность организации основана на принятых правилах и процедурах, определяющих обязанности, ответственность и вознаграждение работника. Эффективность организации определяется рациональным распределением нагрузки и ответственности между работниками в соответствии с правилами и процедурами. Работники обезличены в структуре управления, не мотивированы к инициативе и инновациям. Организация плохо адаптируется к изменениям внешней среды [63].

Клубная (клановая) культура. Главная цель организации — объединение работников в команду с общими задачами и общей ответственностью. От каждого работника ждут преданности и полного слияния с остальными, а от организации — атмосферы взаимного доверия и насильственного дружелюбия. Работники должны уметь работать в команде, плечом к плечу, и к тому же быть обучены культуре отношений. Организация отвергает индивидуалистов, закрытых людей, даже если они хорошие специалисты [16].

Клановая культура. Основные принципы организации: с внешним окружением легче справиться, организуя бригадную работу и заботясь о повышении квалификации наемных рабочих. Потребителей лучше принимать как партнеров. Главная задача менеджмента — делегирование наемным рабочим полномочий и облегчение условий их участия в бизнесе, способствование проявлению преданности делу и организации [18].

Общинная культура. В организации поддерживается высокий уровень общительности и общности. Работники всех уровней дружелюбны в отношениях друг с другом. Они успешно сотрудничают как на личном, так и на профессиональном уровнях. Основными принципами являются: «живи согласно установленному кредо», «следуй за лидером», «не беспокойся о конкуренции», «верь своим коллегам», «мы семья» (We are Family) [12, 62].

Открытая система. Организация учитывает интересы всех членов, их роли на всех уровнях иерархии управления определены, но их определение осуществляется через взаимное согласие членов организации. В организации

постоянно поддерживается атмосфера готовности к диалогу [58].

Партиципативная культура. Процесс руководства предполагает участие всех членов в анализе проблем, планировании совместных действий, оценке полученных результатов на основе разделения властей. Характерны общность ценностных установок, взаимодополняемость способностей членов. Основная этическая ценность — равенство всех перед законом, основной морально-психологический принцип — гуманизм [24].

«Семья» (культура, ориентированная на власть). Руководство считается «заботливым отцом», у которого опыта и власти больше, чем у «детей». Исполнитель важнее деятельности (кто делает что-то важнее того, что делается). Члены организации высоко ценят свои взаимоотношения, их мотивацию может усилить скорее похвала и признательность, чем деньги. Члены организации способны рисковать вместе и достаточно хорошо действовать в ситуациях неопределенности. Не обязательно все делать правильно, важно делать то, что считается правильным [75].

Отзывчивая культура (организация). Цель организации — концентрация на совместной работе для получения высоких результатов. Уровень планирования ограничен ближайшим будущим. Менеджмент обеспечивает высокий уровень сотрудничества всех членов через рабочие совещания. Группы членов организации проявляют достаточную гибкость и инициативу, которая поддерживается и поощряется руководством [48].

Шизоидная культура (организация). Отчужденность топ-менеджера сужает его контакт с окружающими, управление переходит к менеджерам второго эшелона, становящимся «основными игроками». Они заполняют вакуум лидерства, продвигая свои собственные местнические интересы, улучшая собственный круг общения и материальную базу. Мало внимания уделяется созданию и поддержке корпоративных ценностей. Разработка стратегии организации возлагается на изменяющиеся союзы карьеристов из менеджеров второго эшелона. Внимание компании направлено вовнутрь, на личные амбиции. Все удовлетворяют прихоти топ-менеджера и свои собственные. Менеджеры второго эшелона игнорируют события в реальном мире [20].

СОДЕРЖАНИЕ КВАДРАНТА II

Адхократия (модель «сельского рынка»). Тенденция к созданию «латентно структурированных» организаций. Межличностные, деловые отношения жестко не прописаны, но правила выполняются. Конфликты разрешаются посредством горизонтальных переговоров. Структура организации зависит от конкретной цели, основная составляющая — вспомогательный персонал, координирующий механизм — взаимное регулирование [33].

Культура мгновенных побед (культура «крутых парней»). Основа — выдвижение харизматической фигуры. Лидер требует от сотрудников безусловного подчинения. Цели организации и методы их достижения не подвергаются сомнению [60].

Предпринимательская культура. Менеджмент обеспечивает высокую степень привлечения работников к установлению целей организации. Выбор средств достижения целей — предмет обсуждения в коллективе, невзирая на иерархию власти. Члены организации берут на себя ответственность за результаты достижения цели [3].

Культура личности. Организация реализует систему ценностей, сформулированных работниками и обеспечивающих сохранение и свободу их личностной индивидуальности. Формализация и процедуры действий и поведения практически отсутствуют, чтобы не препятствовать творчеству работников. Работники являются партнерами, власть организации над работниками минимальна [63].

«Бейсбольная команда». Организация поддерживает как свободу творчества и самовыражения работников, так и сменное лидерство при выполнении конкретных проектов. Эффективность организации проявляется в ситуациях, когда реализуется информационный обмен с внешней средой, на основе которого принимаются быстрые и, следовательно, рискованные решения. Сотрудники, добившиеся успеха в качестве лидеров проектов, становятся в организации ключевыми фигурами, «свободными игроками». Однако этот статус необходимо постоянно поддерживать результатами [16].

Адхократическая культура. Основные принципы организации — ускорение адаптивности, обеспечение гибкости и творческого подхода к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность, перегрузка информацией. Главная задача менеджмента — ускорение предпринимательства, поощрение творчества и деятельности на передовых рубе-

жах, разработка новой продукции, совершенствование услуг и подготовка к новым свершениям [18].

Сетевая культура. В организации поддерживается высокий уровень общительности и низкий уровень общности, чрезвычайно дружелюбная и беспечная атмосфера. Приветствуется общение работников в неформальной обстановке, независимо от их должностного положения. Основные девизы: «каждый может быть чемпионом», «вместе мы победим», «лучше гор могут быть только горы, на которых еще не бывал», «среди друзей» (Between Friends) [12, 62].

Случайная система. Организация ориентирована на постоянные нововведения творческого и поведенческого характера, нет четкой фиксации ролей всех ее членов. Интересы индивида ставятся выше интересов группы [58].

Предпринимательская культура. Использование в организации настойчивых, агрессивно настроенных людей, свободных в своих действиях и способных принять на себя ответственность, несмотря на высокую степень риска. Менеджмент предоставляет возможности для самореализации всем членам организации, без учета их места в иерархической структуре. Основная этическая ценность — личная свобода как гарантия успеха. Основной морально-психологический принцип — индивидуализм [24].

«Инкубатор» (культура, ориентированная на достижения). Основой деятельности организации является создание необходимых условий для самовыражения и самосовершенствования личности. Организация выступает как инициатор новых идей, реагируя на необычные начинания. Иерархия организации минимальна, изменения осуществляются быстро и спонтанно. Среди членов организации силен дух состязательности, каждый готов взять на себя ответственность. К власти и выгоде стремятся немногие, все увлечены происходящим творческим процессом [75].

Высокоэффективная культура (организация). Менеджмент организации сознательно добивается постоянного самосовершенствования всех членов, предоставляя возможности для выявления потенциала каждого. Цель деятельности каждого члена организации — «путешествие к самому себе». В этих условиях индивидуальные и коллективные цели работы совпадают [48].

Драматическая (стрессовая) культура (организация). Основные ценности организации — смелость, рискованность и диверсифи-

кация — вытекают из харизмы руководителей, обеспечивающей их единоличное лидерство. Вместо реагирования на изменение внешней среды харизматические руководители стараются создать уникальное окружение, постоянно переключаясь на новую продукцию. Цель организации — неукротимый рост как выражение эгоистических потребностей топ-менеджера [20].

СОДЕРЖАНИЕ КВАДРАНТА III

Механистическая бюрократия (пирамидальная модель). Полная бюрократия. Отношения между людьми, технологические требования, бизнес-процессы жестко прописаны в формальных правилах и законах или закреплены традицией. Основная составляющая — технология, координирующий механизм — стандартизация трудовых процессов [33].

Культура перспектив (инвестиционная культура). Длительный процесс принятия решений для обеспечения жизнестойкости организации в долгосрочной перспективе любыми средствами. Действия сотрудников в ситуации с высокой степенью риска характеризуются осмотрительностью, осторожностью, настойчивостью, сплоченностью [60].

«Партизанская» культура. Менеджмент обеспечивает формулировку целей и задач деятельности организации. Участие членов незначительно. К решению задач менеджмент привлекает широкий круг членов организации в соответствии с требуемой профессиональной квалификацией. Профессиональная компетентность приоритетна, несмотря на иерархию власти [3].

Культура задачи. Стандарт организации — выполнение проектов в заданные сроки и с заданным качеством путем максимальной концентрации интеллектуальных ресурсов и максимального обеспечения материальными ресурсами. Роль участника проекта определяется его способностями, профессиональной компетентностью, а не занимаемой должностью. Адаптивность организации к внешним условиям высока благодаря гибкости при создании проектных коллективов. Но принцип максимального ресурсного обеспечения реализации проекта сложно соблюдать в условиях с высокой степенью неопределенности внешней среды [63].

Оборонная (рыночная) культура. Основная цель организации — результат, добиться которого можно и нужно любой ценой. Ключевое слово «успех», все остальное неважно. Органи-

зация открывает большие возможности для высококлассных профессионалов, уверенных в себе и умеющих оперативно принимать решения в критических условиях. Здесь место сильным, рискованным людям, открытым для общения, гибким, смекалистым, стрессоустойчивым и не скованным излишне крепкими моральными рамками. Постоянная нацеленность организации на успех является причиной «утечки» кадров, настроенных на длительное сотрудничество и не умеющих рисковать, поступаясь моральными принципами [16].

Рыночная культура. Основные цели организации — операции с внешними клиентами. Внутренний контроль поддерживается правилами, специализированными задачами и централизованными решениями. Прибыльность, итоговые результаты и безопасные потребительские базы — главные установки [18].

Фрагментарная культура. В организации поддерживается низкий уровень общности и низкий уровень общительности. Работники склонны отождествлять себя не столько с организацией, сколько с профессией. Профессиональная компетентность — предмет гордости и критерий оценки своего положения в организации. Характерными знаками атмосферы в организации являются фразы: «посмотрю, как без меня у вас получится», «мал золотник, да дорог», «вместе, но раздельно» (All together Alone) [12, 62].

Синхронная система. Основой деятельности организации является согласованность управленческих и профессиональных действий на базе негласной договоренности среди членов коллектива. Негласными правилами поддерживается гармония и согласие при распределении ролей. Профессиональные и управленческие роли распределяются на основе имплицитных (неявных) ожиданий [58].

Органическая культура. Основой деятельности организации является рационализация и узкая специализация производственного процесса с учетом профессиональной компетенции членов. Профессиональное групповое мнение — основной источник авторитетности среди членов организации. Основная этическая ценность — социальная справедливость. Основной социально-психологический принцип — коллективизм [24].

«Управляемая ракета» (культура, ориентированная на цель). Организация создает все условия для временной совместной работы большего числа различных специалистов над

достижением поставленной цели. Члены организации — высокие профессионалы, каждый участвует в совместном решении проблемы. Критерием человеческой ценности считается качество индивидуального труда и степень преданности решаемой задаче. Оценка труда осуществляется скорее коллегами, чем руководителями. Организации свойственна высокая мотивация: члены групп объединены одной целью, борются за ее выполнение [75].

Активная культура (организация). Менеджмент организации является истинно предпринимательским, нацелен на достижение определенных целей. Стратегическая цель организации — выиграть «войну». Члены организации могут договориться о желаемом будущем курсе, соответствующем личным надеждам. Организация работы — испытание профессиональных возможностей участников [48].

Депрессивная культура (организация). Менеджмент хорошо организован и работает на сложившихся рынках, практикуя одни и те же технологии и модели конкуренции. Контроль осуществляется по формализованным программам и правилам, основанным на профессионализме членов. Психологический мотив организации — пассивность, недостаточная уверенность, крайний консерватизм, изолированность [20].

СОДЕРЖАНИЕ КВАДРАНТА IV

Профессиональная бюрократия (модель «хорошо смазанного механизма»). Профессиональная бюрократизация бизнес-процессов. Технологические правила прописаны более четко, чем взаимоотношения между людьми. Стремление к согласию и разрешению конфликтов с помощью переговоров. Основная составляющая — функциональное ядро, координирующий механизм — стандартизация навыков [33].

Административная культура (культура процесса). Организация концентрируется на техническом совершенстве: *как* она что-либо делает, а не на том, *что* она делает. Принятие решений — длительный процесс с многочисленными совещаниями и согласованиями. Решения должны неукоснительно исполняться. В деятельности организации важную роль играет процесс документирования, как способ распределения ответственности. Отношения между сотрудниками определяются не личностными особенностями, а статусом, титулами и местом в должностной иерархии [60].

Корпоративная культура. Менеджмент без участия членов организации определяет как цели и задачи деятельности, так и способы и методы ее организации. Высокая централизация с неизбежностью требует масштабного комплекса утвержденных и доведенных до всех работников правил, норм, процедур, стандартов и спецификаций действий. Эффективность деятельности организации связывается с системой тотального контроля за исполнением нормативно-процедурной базы [3].

Культура власти. Харизматичность лидера организации определяется его успехами в сдерживании вызовов внешней среды и подавлении внутреннего сопротивления работников. Персональная власть лидера направлена на предельный контроль и управление за доступом работников к ресурсам, организацию «адресного дефицита» ресурсов. Власть притягивает амбициозных людей, азартных, политически ангажированных. Увеличение дистанции между лидером и работниками вызывает с неизбежностью ослабление контроля над их деятельностью, который для работников является естественной внутренней средой организации. Возникает дефицит лидерства в организации [63].

Академическая (иерархическая) культура. Организация гарантирует сотрудникам завтрашний день с оговоренным вознаграждением, строго очерченным кругом обязанностей, неукоснительным соблюдением прав. В организации комфортно спокойным, консервативным людям, не склонным к риску. Весь персонал систематически проходит повышение квалификации, новичкам помогают адаптироваться в коллективе, но не стоит ждать от работников деловой активности сверх принятых норм. Организацией не предусмотрены нарушения иерархии, поэтому амбициозные, активные, полные идей сотрудники не могут проявить себя. Считается, что такие работники своими рискованными решениями могут поставить под угрозу налаженные процессы [16].

Иерархическая культура. Основные принципы организации — формализованное и структурированное место работы, деятельность работников ограничена утвержденными правилами и процедурами. Лидеры организации — хорошие координаторы и организаторы, основными задачами которых являются поддержание плавного хода организации, долгосрочные заботы — стабильность, предсказуемость, рентабельность. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика [18].

Наемническая культура. В организации поддерживаются низкий уровень общения и высокий уровень общности. В отношениях между работниками предпочтение отдается деловому стилю, обусловленному установленными правилами и регламентами. Праздные беседы — пустая трата времени, все рабочее время подчинено достижению поставленных целей, выполнению заданий. Девизы: «богу — богово, кесарю — кесарево», «работайте по воскресеньям» (Get to Work on Sunday) [12, 62].

Закрытая система. В организации действуют жесткие законы, правила и процедуры, которые обеспечивают стабильность и постоянство управленческой и профессиональной деятельности. Власть организована иерархически. В иерархии управления осуществляется строгое распределение ролей [58].

Бюрократическая культура. В организации поддерживается единоначалие, опирающееся на бюрократический аппарат. Механизм социальной мобилизации членов — принуждение, основанное на экономическом интересе. Бюрократический аппарат обеспечивает жесткий внешний контроль над деятельностью членов. Основная этическая ценность — чинопочитание. Основной социально-психологический принцип — конформизм [24].

«Эйфелева башня» (культура, ориентированная на роль). Основой организации является бюрократическое распределение труда, контроль за которым осуществляется по вертикали иерархии: каждый следующий уровень выполняет демонстративную функцию по удержанию вместе низших уровней. Карьера базируется на профессиональной квалификации, при этом к членам организации относятся как к капиталу или денежным ресурсам. Все изменения в организации строятся на смене ролей со сменой профессиональных обязанностей работников и поэтому чрезвычайно сложны: необходимо создание новых руководств, процедур и замена существующих. Конфликты в организации расцениваются как иррациональные, патологические нарушения упорядоченных процессов, преступление против эффективности [75].

Реагирующая культура (организация). Главная задача менеджмента — сохранить свое положение. В организации отсутствует сплоченность, нет общей объединяющей цели. Члены организации испытывают чувство неуверенности и беспомощности. Заседания менеджмента длятся бесконечно, хотя принимается мало ре-

шений. Стратегический менеджмент отсутствует, он подменяется финансовыми планами, которые тщательно анализируются. Члены организации, защищаясь от бесконечных методов контроля, постоянно регистрируют различными способами текущие процессы, чтобы не быть ответственными за совершенные ошибки [48].

Бюрократическая (параноидальная) культура (принуждающие организации). В организации царит полное недоверие между топ-менеджером и членами. Координация осуществляется через формальные средства контроля и прямого наблюдения. Разрабатывается множество правил, стандартных операций и спецификаций для выполнения задач организации. Деятельность организации ритуальна, сосредоточена на внутренней жизни. Детали тщательно планируются в стандартном порядке. Сфокусированность вовнутрь мешает топ-менеджеру видеть внешнюю картину в целом, изменения даются с трудом. В итоге организация переходит от смелых инноваций к тривиальной продукции, от лидерства в расходах к пагубной бережливости, от высококачественного руководства к бесполезности [20].

Из представленного выше материала следует несколько выводов. Во-первых, несмотря на различные базисные ценности, в наиболее востребованных типологиях выделяются в пространстве организационной культуры четыре базовых типа. Во-вторых, границы выделяемых субкультур носят условный характер, поэтому авторы типологий в определении своих субкультур частично используют характеристики смежных субкультур. Так, например, «общинная культура» предполагает инновационность организации, хотя инновационная деятельность как доминанта лежит в основе соседствующей адхократической культуры. Это неудивительно, и процесс создания новых типологий организационной культуры может продолжаться, учитывая сложность и многогранность описываемого системного феномена и многообразие отправных точек его рассмотрения. В-третьих, системное сведение оценочных результатов существующих типологий в четыре базовых субкультурных пазла способствует наиболее полному описанию закономерностей функционирования выделенных четырех базовых типов организационной культуры на основе развернутого набора исходных базисных оснований (конкурирующих ценностей).

Организационная культура в высших учебных заведениях РФ

Анализируя результаты исследования организационной культуры высших учебных заведений Российской Федерации [4, 8, 9, 11, 12, 15, 22, 25, 26, 28, 30, 31, 35, 39], можно отметить следующее. Во-первых, для построения профилей организационной культуры использовались диагностики ОСАИ, Ч. Ханди, Л. Константина, Р. Гоффи и Г. Джонса. Их конечным результатом являлось определение доминирующего типа существующей организационной культуры высшего учебного заведения. Использование тех или иных характеристик данной субкультуры в рамках выбранной типологии для идентификации типа федерального государственного бюджетного высшего учебного заведения (инновационный, предпринимательский и т. д.) было достаточно условным и носило сугубо «имиджевую» направленность.

Во-вторых, диагностика организационной культуры высших учебных заведений является всего лишь отправной точкой для разработки и реализации мероприятий по ее изменению, ориентированных на создание различных типов вузов, занимающих свои ниши в образовательно-научно-инновационных процессах [21]. Анализ работ, посвященных проблематике изменений организационной культуры [25, 26, 36, 47], позволяет выделить следующие моменты.

1. Исходя из общих положений стратегического менеджмента, предлагается создание миссий высших учебных заведений как системообразующего элемента [26], этических (корпоративных) кодексов [36, 47]. Отметим, что проблема создания миссии современного университета достаточно подробно рассматривалась в работах [34, 52]. Создание миссии высшего учебного заведения как декларация целей и желаний членов организации — шаг, безусловно, важный и необходимый в построении организационной культуры. Внутренние кодексы и правила, регулирующие определенные стороны взаимодействия членов организации, также являются вкладом в формирование организационной культуры. Однако эти действия не влекут за собой институциональные изменения высшего учебного заведения, они носят скорее «имиджевый» характер («Наш ответ будет адекватным(?), но дешевым»).

2. В работах [25–27] проблемы изменения организационной культуры связываются с управлением вузов в условиях модернизации рос-

сийского высшего образования. Анализ этих работ демонстрирует состояние понимания системного феномена — организационной культуры в современной российской практике.

Во-первых, анализируемые работы отчасти опираются на публикации, например [42], которые представляют собой не более как смелое жонглирование словами, сделанные в них выводы не имеют доказательств. «1. ...инновационная культура будет иметь значение только тогда, когда она будет реализовываться ежедневной работой сотрудников, способствуя улучшению результатов бизнеса. 2. ...менеджмент должен работать над созданием и поддержанием механизма формирования ценностей инновационной культуры. 3. ...лидер (и топ-менеджмент) должен являться главным хранителем, вдохновителем ценностей инновационной культуры» [Там же].

Во-вторых, постановка проблемы, ее содержание, методы решения и обсуждение полученных результатов в ряде случаев основываются на поверхностном представлении о состоянии рассматриваемого системного феномена — организационной культуры. Более того, представления авторов об организационной культуре базируются на вторичных материалах, которые всегда выглядят более стройно и убедительно, чем полные пробелов и неясностей первоисточники. Все это свидетельствует об отсутствии в российской научной литературе системной серьезной разработки проблемы организационной культуры и ее возможностей в практике. Во многих случаях исследование проблемы сводится к проблеме эффективной деятельности служб по работе с персоналом, иначе нельзя объяснить содержание статьи [43], в аннотации которой утверждается: «Авторами выявлены особенности организационной культуры и представлена модель, отражающая последовательность и содержание основных практических действий по формированию, поддержанию и развитию организационной культуры. Предлагается классификация организационной культуры, отражающая характеристики культуры и учитывающая национальные особенности, присущие персоналу организации». Все вопросы решены, формирование организационной культуры осуществляется управлениями кадров через отбор работников путем *диагностики культурных ценностей персонала*. Предлагаемая типология организационной культуры, которая почему-то называется классификацией, представляет собой свод известных авторам конкурирующих ценностей, порождая

ющих 48 субкультур, без развернутого определения их характеристик и, соответственно, возможностей их диагностики. К сожалению, на смену честно признаваемому незнанию приходит куда более опасная иллюзия точного знания.

В-третьих, автор работы [26], рассматривая проблему «инновации в деятельности вуза — организационная культура», приходит к заключению, что существующая организационная культура высшего учебного заведения является препятствием для внедрения инноваций. Делая столь парадоксальный вывод и аргументируя его особенностями существующей организационной культуры (менталитет профессорско-преподавательского состава, консервативность высших учебных заведений), автор отказывается от рассмотрения возможности институциональных изменений как основы изменения организационной культуры. Это обстоятельство с неизбежностью приводит к применению на уровне высшего учебного заведения методов принуждения к науке и инновациям [13], без учета имеющихся в высших учебных заведениях бюджетных, интеллектуальных, материально-технических и иных ресурсов. Такие предложения по изменениям организационной культуры основываются на классификации профессорско-преподавательского состава, исходя из простых критериев: «не может и не хочет», «не может, но хочет», «может, но не хочет», «может и хочет». Конкретная реализация подобных предложений легко додумывается.

Чтобы показать возможность институциональных изменений в государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования, рассмотрим в качестве примеров некоторые институциональные изменения, являющиеся ключевыми для функционирования того или иного вида базовой организационной культуры [18].

Клановая (семейная) организационная культура

1. Делегирование полномочий по принятию решений более низким уровням управления в таких областях, как бюджет, оплата труда.

2. Введение системы мотивации деканов факультетов (директоров институтов), соответствующей новым полномочиям и новаторскому подходу к делу.

3. Введение системы оценки показателей деятельности руководителей всех уровней высшего учебного заведения, предусматривающей

оценку подчиненными показателей деятельности вышестоящих руководителей в качестве неотъемлемого элемента оценок линейных руководителей.

Адхократическая (новаторская) организационная культура

1. Внедрение матричной модели организации деятельности и ее управления.

2. Переход структурных подразделений на первую стадию проектирования новых видов услуг и продукции, способных удивлять потребителя.

3. Внедрение системы мер поощрения и вознаграждения новаторского отношения к делу на всех уровнях организационной структуры высшего учебного заведения.

Рыночная организационная культура

1. Реализация концепции альянсов высшего учебного заведения с потребителями образовательных и иных услуг, вовлечение крупнейших потребителей в процесс принятия решений в вузе в качестве такого партнера, который воспринимается как участник совместного финансового предприятия.

2. Реализация концепции доходного места со строго оговоренной ответственностью за доходы каждого структурного подразделения высшего учебного заведения.

3. Внедрение системы изменений кадрового персонала на основе стандартов показателей деятельности в высшем учебном заведении.

Иерархическая организационная культура

1. Проведение ежегодного открытого аудита по реализации перспективных планов развития высшего учебного заведения.

2. Децентрализация управления высшим учебным заведением путем передачи права полного контроля над бюджетными средствами руководителям среднего звена в пределах своих подразделений.

3. Право последней подписи финансовых документов руководителями среднего уровня высшего учебного заведения в рамках установленных сумм.

Возможности проведения собственных институциональных изменений в вузе регламентируются п. 1 ст. 28 Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями): «Образовательная организация обладает автономией (выделено нами. — Авт.), под

которой понимается самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов в соответствии с настоящим Федеральным законом, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и уставом образовательной организации». Отметим, что деятельность государственных бюджетных высших учебных заведений регулируется и определяется нормативно-правовым полем, в частности федеральными законами и кодексами (ФЗ «О некоммерческих организациях», Налоговый кодекс РФ, Бюджетный кодекс РФ, Кодекс об административных правонарушениях, нормативные правовые акты Министерства образования и науки РФ, Федеральной службы по надзору в сфере образования РФ, а также других федеральных органов (положения, приказы, инструктивные письма и т. д.)). Добавим, что возможные институциональные изменения в рамках указанного нормативно-правового поля являются предметом контроля не только Министерства образования и науки РФ, но и других контролирующих и надзорных органов, количество которых трудно перечислить. Заключение о возможности реализации институциональных изменений для функционирования приведенного в качестве примера того или иного вида базовой организационной культуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования может сделать сам читатель.

Резюмируя проведенный анализ возможности выбора типа вуза, занимающего свою, опирающуюся на имеющийся совокупный потенциал нишу, отметим, что лидерами, выдвигающими провозглашаемые инновационные ценности (институциональные изменения организационной культуры), являются в первую очередь не ректоры высших учебных заведений, а представители Министерства образования и науки РФ, Федеральной службы по надзору в сфере образования РФ. В этом контексте модернизацию высшей школы России можно рассматривать как изменения организационной культуры всей системы высшего образования, в которой высшие учебные заведения являются «дивизиональными» подразделениями. И деятельность созданных федеральных и национальных исследовательских университетов, имеющих большие бюджетные возможности, также остается в рамках действующего нормативно-правового поля.

Как отмечалось выше, возможность высшего учебного заведения осуществлять собственные институциональные изменения определяется содержанием принципа «автономии». Из ФЗ «О некоммерческих организациях» следует, что пространство высшего образования России образуют государственные бюджетные, государственные автономные и негосударственные высшие учебные заведения, причем принцип «автономии» для них имеет различное содержание, что открывает различные возможности проведения востребованных институциональных изменений, направленных на формирование оптимального вида организационной культуры и, следовательно, типа вуза в существующей высококонкурентной среде.

Выводы

Представленное выше обсуждение системного феномена — организационной культуры, безусловно, не претендует на исчерпывающую полноту, в то же время помогает сформулировать ряд следующих проблем (их решение позволит дать наиболее полное теоретическое описание данного системного феномена, а самое главное — получить обоснованные практические приемы использования этого нового ресурса стратегического менеджмента):

1. Обобщение понятия «организационная культура» и определение его места среди системных явлений постиндустриального общества.
2. Характеризация системного феномена — организационная культура на основе имеющихся и новых обоснованных типологий.
3. Диагностика организационной культуры в пространстве мультитипологий.
4. Взаимодействие организационной культуры с внешней средой (внешней системой).
5. Жизненный цикл организационной культуры.
6. Институциональные изменения организации и изменения ее организационной культуры.
7. Психология индивидуума и особенности коллективной психологии при совместной деятельности индивидуумов.
8. Содержание нормативно-правового поля реализации организационных субкультур.
9. Эффективность менеджмента организации и управление изменениями ее организационной культуры.
10. Изменение организационной культуры как инструмента стратегического менеджмента.

11. Типы высших учебных заведений и их организационная культура.

12. Содержание принципа «автономии» в различных видах учебных заведений России и возможности изменения организационной культуры.

13. Будущее организационной культуры.

1. *Абрамова С. Г., Костенчук И. А.* О понятии «корпоративная культура». М. : ИНФРА, 2006. 345 с.

2. *Айзенк Г.* Новые IQ тесты. М. : ЭКСМО, 2003. 192 с.

3. *Акофф Р. Л.* Акофф о менеджменте. СПб. : ПИТЕР, 2002. 448 с.

4. *Алфимова М. М.* Содержательные особенности восприятия организационной культуры сотрудниками вуза // *Alma mater*. 2011. № 3. С. 43–49.

5. *Ариантова Ю. Е.* Средневековые истоки корпоративной культуры // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2008. № 1. С. 119–124.

6. *Базаров Т. Ю., Еремина Б. Л.* Управление персоналом : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2003. 560 с.

7. *Баринев В. А., Макаров Л. В.* Корпоративная культура организации в России // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2002. № 2. С. 18–24.

8. *Берсенева С. В., Ключев А. К.* Ориентация на заказчика в организационной культуре образовательных учреждений // *Университетское управление: практика и анализ*. 2005. № 7. С. 45–50.

9. *Богдан Н. Н., Парфенова И. Ю.* Организационная культура вуза в условиях реформ // *Там же*. 2009. № 6. С. 23–30.

10. *Виханский О. С., Наумова А. И.* Менеджмент : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Экномист, 2006. 670 с.

11. *Грудзинский А. О., Петрова О. В.* Организационная культура как фактор развития инновационного университета // *Вестн. Нижегород. ун-та им. Н. И. Лобачевского*. 2012. № 4(1). С. 12–17.

12. *Дагаева Е. А.* Опыт диагностики организационной культуры вуза в контексте внедрения системы менеджмента качества // *Там же*. 2011. № 3(1). С. 31–36.

13. *Дежина И. Г.* Российская наука как фактор «мягкого влияния» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.russiancouncil.ru> (дата обращения: 19.06.2012).

14. *Дикусарова М. Ю.* Типология организационной культуры: опыт классификации [Электронный ресурс]. URL: http://www.sbmт.bsu/Data_RUS

15. *Захарова Л. Н.* Организационная культура университета в контексте проблем диагностики формирования готовности студентов к работе в условиях современного предприятия // *Университетское управление: практика и анализ*. 2006. № 2. С. 31–39.

16. *Зонненфельд Д., Вард Э.* Возвращение в бизнес. М. : Вершина, 2008. 307 с.

17. *Иванова Т. Ю.* Теория организации : учебник. М. : КНОРУС, 2006. 384 с.

18. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. : ПИТЕР, 2001. 320 с.

19. *Капитонов Э. А., Зинченко Г. П., Капитонов А. Э.* Корпоративная культура: теория и практика. М. : Альфа-Пресс, 2005.

20. *Кетс де Врис М.* Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. 311 с.

21. *Князев Е. А.* Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах. Казань : Изд-во Каз. гос. ун-та, 2001. 368 с.

22. *Койчева Т. И.* Опыт изучения корпоративной культуры педагогического университета // *Концепт : науч.-метод. электрон. журн*. 2013. № 3. С. 86–96.

23. *Колесников А. В.* Корпоративная культура современных организаций : курс лекций. М. : Альфа-Пресс, 2011. 448 с.

24. *Коул Д.* Управление персоналом в современных организациях. М. : Вершина, 2004. 352 с.

25. *Кудрявцев Д. И.* Ресурсы преодоления сопротивления управленческим инновациям в вузовской организации // *Теория и практика общественного развития*. 2011. № 1. С. 93–99.

26. *Кудрявцев Д. И.* Традиционная организационная культура вуза как ресурс сопротивления университетским инновациям // *Теория и практика общественного развития*. 2011. № 2. С. 65–70.

27. *Кудрявцев Д. И.* Особенности управления вузом в условиях модернизации высшего образования // *Общество: социология, психология, педагогика*. 2011. № 2. С. 59–65.

28. *Макашкин 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.

29. *Максименко А. А.* Организационная культура: системно-психологические описания : учеб. пособие [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-portal.ru/node/721>

30. *Мальцева Г. И.* Университетская корпоративная культура // *Университетское управление: практика и анализ*. 2005. № 2. С. 95–103.

31. *Масилова М. Г., Богдан Н. Н.* Организационная культура и результативность деятельности вуза // *Там же*. 2013. № 2(84). С. 34–41.

32. *Мильнер Б. З.* Теория организации : учебник. 2-е изд. М. : ИНФРА-М, 1999. 480 с.

33. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб. : Питер, 2004. 512 с.

34. *Миссия образовательного учреждения* // *Университетское управление: практика и анализ*. 2008. № 4. С. 38–66.

35. *Мкртычян Г. А., Петрова О. В.* Проблемы диагностики организационной культуры инновационного университета // *Вестн. Нижегород. ун-та им. Н. И. Лобачевского*. 2012. № 6(1). С. 22–27.

36. *Назаренко М. А., Петров В. А., Сидорин В. В.* Управление организационной культурой и этический кодекс вуза // *Успехи современного естествознания*. 2013. № 4. С. 171–172.

37. *Организационная культура : учебник* / под ред. Н. И. Шаталовой. М. : Экзамен, 2006. 653 с.

38. *Персикова Т. Н.* Корпоративная культура : учебник. М. : Логос, 2011. 288 с.

39. Похолков Ю. П., Пушных В. А., Митрофанова М. В. Корпоративная культура российских технических университетов // *Alma mater*. 2011. № 9. С. 66–71.
40. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М. : МЦФЭР, 2003. 864 с.
41. Пуринова Г. К., Бережнев В. А. Корпоративная культура: современный научный дискурс // *Учен. зап. С.-Петерб. академии управления и экономики*. 2010. № 3(29). С. 45–61.
42. Синяков Е. В. Роль инновационной культуры в период кризиса // *Менеджмент инноваций*. 2009. № 2. С. 132–139.
43. Слинкова О. К., Грудистова Е. Г. Управление организационной культурой // *Вестн. Юж.-Урал. гос. ун-та*. 2009. № 21(154). С. 64–74.
44. Смирнов Э. А. Основы теории организаций. М. : ЮНИТИ, 2010. 303 с.
45. Соломандина Т. О. Организационная структура компании : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА, 2009. 624 с.
46. Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб. : Питер, 2001. 352 с.
47. Тарабаева В. Б. Использование регулирующих возможностей корпоративной культуры в управлении конфликтами инновационного развития вуза // *Науч. ведомости Белгор. гос. ун-та. Сер. : Социология, право*. 2008. Т. 12. С. 94–99.
48. Черных Е. А. Типология корпоративных культур [Электронный ресурс]. URL: <http://www.corpculture.ru/content>
49. Щуров В. А., Комиссаров А. В. Введение в классическую теорию корпоративной культуры // *Вестн. Нижегород. ун-та им. Н. И. Лобачевского*. 2010. № 2 (18). С. 106–112.
50. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.corpculture.ru>
51. Юнг К. Психологические типы. М. : Ювента, 1995. 720 с.
52. Яблецка Ю. Миссии организации и университета // *Alma mater*. 2004. № 9. С. 3–8.
53. Albert S., Whetten D. A. Organizational identity // *Research in Organizational Behavior*. 1985. Vol. 7. P. 263–502.
54. Arnold D. R., Capella L. M. Corporative culture and the marketing concept: a diagnostic instrument for utilities // *Public Utilities Fortnightly*. 1985. Vol. 116. P. 32–38.
55. Cameron K. S. Techniques for making organizations effective: Some popular approaches, Enhancing Organizational Performance. Washington D. C. : National Academy Press, 1997.
56. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture // *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. N. Y. : Agathon, 1988. P. 356–396.
57. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture // *Ibid*. P. 356–396.
58. Costantine L. L. Teamwork Paradigms and the Structural Open Team. Proceedings: Embedded System Conference. San Francisco, 1989.
59. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporative cultures: the rights and rituals of corporative life. MA : Addison-Wesley, 1982.
60. Deal T. E., Kennedy A. A. Culture: a new look through old lenses // *Journal of Applied Behavioral Sciences*. 1983. Vol. 19. P. 498–506.
61. Ernst R. C. Corporative cultures and effective planning: A introduction to the organizational grid // *Personnel Administrator*. 1985. Vol. 30. P. 49–60.
62. Goffee R., Jones G. The Character of corporation: how your company's culture can make or break your business. 2-nd ed. L. : Profile Books, 2003. 256 p.
63. Handy C. Understanding Organizations. 3-rd ed. L. : Penguin Books, 1985.
64. Hofstede G. Culture's Consequence. L. : Sage, 1980.
65. Kets de Vries M. F. R., Miller D. Personality, culture, and organization // *Academy of Management Review*. 1986. Vol. 11. P. 266–279.
66. Martin J. Cultures in Organizations. N. Y. : Oxford University Press, 1992.
67. Martin J. Cultures in Organizations. N. Y. : Oxford University Press, 1992.
68. O'Reilly C., Chatman J., Caldwell D. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit // *Academy of Management Journal*. 1991. Vol. 34. P. 487–516.
69. Ouchi W. G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading. MA : Addison-Wesley, 1981.
70. Parsons T. The Social System. L. : Routledge, 1991.
71. Peters T., Waterman R. In Search of Excellence. N. Y. : Harper and Row, 1982.
72. Quinn R. E., Cameron K. S. Paradox and Transformation: Toward a Framework of Change in Organization and Management. Cambridge, MA : Ballinger, 1988.
73. Schein E. H. Coming to a new awareness of organizational culture // *Sloan Management Review*. 1984. Vol. 12. P. 12–28.
74. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.
75. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. N. Y. : Irwin, 1992.
76. Ttice H., Beyer J. The Cultures of Work Organizations, Englewood Cliffs. N. Y. : Prentice Hall, 1993.

