

В. С. Ефимов, А. В. Лаптева

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА — ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА

Показано отличие современных университетов от классического университета с точки зрения корпоративной культуры. Корпоративная культура рассматривается как инструмент развития университета, его эффективной деятельности в условиях конкурентной среды. Обсуждается системное представление о корпоративной культуре университета, включающее функции корпоративной культуры, иерархию уровней корпоративной культуры. Рассматривается топическая организация корпоративной культуры — система «территорий» и границ-переходов между ними. Представлен механизм поэтапного формирования корпоративной культуры — «от прецедента к традиции».

К л ю ч е в ы е с л о в а: корпоративная культура университета, корпоративная культура как система, топическая организация корпоративной культуры, организационное развитие, управление развитием, формирование корпоративной культуры.



V. S. Efimov, A. V. Lapteva

Corporate culture — the instrument of the university development

The difference between modern and classic universities as corporations is discussed. Corporative culture is considered as an instrument for development and efficiency of university in dynamic competitive environment. The system conception of corporative culture is offered. It includes functions and levels of corporative culture. The model of corporative culture as «toposes» («locations» or «territories» with boundaries and passages) is offered. The way for step-by-step forming of corporative culture from precedent to tradition is considered.

Key words: corporate culture of university, corporate culture as a system, toposes organization of corporate culture, organization development, development management, forming of corporate culture.

Необходимость социально-экономической и технологической модернизации России ставит перед университетами масштабные задачи, требующие серьезных организационных и содержательных изменений. Лидерами данного процесса являются федеральные и национальные исследовательские университеты, которые получают дополнительное финансирование, нацеленное на трансформацию их образовательной и научной деятельности.

Новые требования и новые возможности университетов неизбежно преломляются через их «культурный тип», их собственную корпоративную культуру. В зависимости от корпоративной культуры университеты могут развиваться и входить в группу мировых университетов, становиться «локомотивами» целых регионов, но могут оставаться «островами консерватизма».

В статье предлагается топическая модель корпоративной культуры университета как сложной организации; обсуждается механизм форми-

рования корпоративной культуры — «от прецедента — к традиции».

Классический университет как культурный тип

Университеты формировались как свободные ассоциации мыслителей, исследователей и студентов; ключевые черты университетской корпоративности присутствовали уже в первом европейском университете, возникшем в XI столетии в г. Болонья как «студенческая корпорация». Созданный позднее Парижский университет был уже «корпорацией преподавателей»; подобная корпоративность лежит в основе большинства европейских университетов. Корпоративными аналогами средневекового университета являлись цех, монастырь или рыцарский орден, имеющие каждый свое предназначение, нормы деятельности и поведения (устав, традиционные церемонии и др.).

Университеты были институтами интеллектуальной деятельности и образования, но при этом (как и другие общественные институты Средневековья) не являлись ориентированными на потребителя «поставщиками услуг». Студент воспринимал себя скорее как паломника, но не как «покупателя услуги». Плата за обучение по смыслу была ближе к пожертвованиям прихожанина церкви, нежели к оплате покупаемого товара. Финансирование университетов складывалось из доходов от университетских имений, государственных ассигнований, спонсорской поддержки меценатами и отчасти из платы обучающихся. Традиционный университет не только не был «рыночным явлением», но и отчетливо противостоял организациям, занятым производством и торговлей [7].

Развитие университетов в Новое время добавило к принципу «академической автономии» принцип «ответственности университетов перед обществом». Модель университета Гумбольдта в своих основных чертах отразилась во Всемирной декларации о высшем образовании для XXI в. (Париж, 1998). Великая хартия университетов (Болонья, 1988) и Декларация об академической свободе и автономии университетов, принятая в 1990 г. международной неправительственной организацией «Всемирная служба университетов», так представляют принципы академической свободы и автономии:

— коллегиальное принятие важнейших решений; особая роль представительных органов самоуправления и коллегиальных органов (ученые советы и др.)¹;

— большая степень свободы и большая роль инициативы исследователей и преподавателей;

— значительная автономия входящих в состав университета единиц (кафедр, исследовательских групп) в плане определения целей, задач, методов деятельности;

— преобладание рамочного управления и руководства (задание смыслов, сформулированных в общем виде направлений, целей, норм и форматов деятельности) над директивным (постановка задач и выдачей заданий, которые в университете касаются, как правило, вспомогательного персонала и сервисных подразделений).

¹ Университеты с большой историей, со складывающейся исторически корпоративностью имеют развитые формы самоуправления: например, Оксфордский университет обладает аналогами законодательной власти (House of convocation и Congregation) и исполнительной власти (Hebdomadal council), аналогично — Regent House Кембриджского университета и др.

Перечисленные черты четко отличают классический университет как корпорацию² от преобладавших в индустриальную эпоху организаций в промышленности, сфере услуг.

В России университеты в большинстве случаев создавались как государственные (имперские) проекты, что существенно влияло на уровень их свободы и автономности. Современное законодательство Российской Федерации закрепляет автономию университетов как основу их статуса, при этом правовые основы для конкретной реализации автономии в деятельности органов управления университетов остаются непроработанными [2, 4].

Университеты в современном мире: неизбежность развития

В настоящее время университеты в мире и в России находятся в ситуации, которая существенно отличается от ситуации классического академического университета XIX–XX вв.

1. Финансирование университетов государством снижается и перестает быть основным источником доходов. Данная тенденция относится не только к России, но и к странам Европейского союза, США. Например, в США в бюджетах университетов штатов доля средств штатов и муниципальных образований упала с 90 % (в среднем) в 70-е гг. XX в. до 20–22 % в настоящее время.

2. Университеты становятся игроками на рынках консультативных и экспертных, образовательных продуктов и услуг, НИОКР и инноваций³ и начинают конкурировать между собой, с другими вузами, с промышленными лабораториями, корпоративными университетами и учебными центрами.

3. Ведущие университеты мира превращаются в корпорации, которые производят и продают особую продукцию — образованность, знания, объекты интеллектуальной собственности и др., что требует от университетов особых рыночных компетенций.

4. Успешные университеты разрабатывают и проводят «агрессивные» стратегии, позволяю-

² Особенности «континентальной», «британской» и «американской» моделей университетов проанализированы в статье Е. А. Князева [5].

³ При этом инженерные центры, промышленные лаборатории, КБ, учебные центры, консалтинговые и тренинговые компании изначально создавались как бизнес-единицы и превосходят традиционные университеты в плане рыночной эффективности.

щие, с одной стороны, вторгаться на занятые рынки, а с другой стороны, предлагать инновационные продукты, ставящие университеты в положение вне конкуренции.

5. Одновременно университеты оформляют и сохраняют свою идентичность именно как университетов — поддерживают ценности научного поиска, развития, образования.

6. Университеты стоят перед необходимостью формирования сложной организационной культуры, сочетающей как традиционную университетскую культуру «свободной ассоциации профессионалов», так и культуру высокопроизводительных «фабрик мысли».

В итоге университеты вынуждены переходить от администрирования процессов к управлению развитием, что требует усложнения и повышения технологичности деятельности управления.

Корпоративная культура как инструмент развития

Преобразование классического академического университета в инновационный (предприимательский) требует преобразования его корпоративной культуры. Возможности нового позиционирования университета определяются изменениями его корпоративной культуры:

- сотрудники и руководство университета по-новому осознают себя и свою деятельность;
- в зависимости от корпоративной культуры (а не от сознательных намерений руководства) университет проводит селекцию сотрудников;
- корпоративная культура определяет возможности университета как субъекта рынка (он признается или не признается бизнесом в качестве перспективного партнера).

Университет может стать инновационным, если сможет притягивать и удерживать тех сотрудников и те «команды», которые способны (готовы, умеют) выдвигать инициативы, запускать проекты, строить партнерские отношения с предприятиями. Университетская среда должна быть благоприятна для деятельности таких инициативных групп.

Традиционные университеты в большинстве случаев являются бюрократическими организациями, «неудобными» для инициативных групп и проектных команд. Во многих постсоветских университетах активные сотрудники или группы вытесняются на периферию вуза, и они вынуждены действовать помимо университета, ста-

новиться учредителями собственных разработческих, консалтинговых, инженерных, образовательных фирм и др.

Общепризнано, что корпоративная культура как инструмент развития организации позволяет добиться:

- 1) формирования целей, задач и стратегий развития на основе инициатив коллектива университета, мобилизации коллектива на решение стратегических задач;
- 2) повышения эффективности основных деятельности и снижения издержек, повышения качества обеспечивающих (сервисных) деятельностей;
- 3) предъявления университета стратегическим партнерам, стейкхолдерам, потребителям в качестве перспективного партнера.

В современных организациях корпоративная культура — это инструмент опосредованного управления: воздействия на интересы, цели и способы деятельности коллективов и отдельных сотрудников, существенным образом дополняющий методы директивного управления. При формировании корпоративной культуры используются следующие группы технологий:

- технологии формирования общих целей деятельности и развития организации; согласования целей отдельных коллективов и персон;
- технологии организации внутренних коммуникаций;
- технологии установления обратных связей между руководителями разных уровней и сотрудниками;
- технологии выработки и распространения необходимых смыслов, убеждений, ценностей;
- технологии «культурной ассимиляции» новых членов коллектива.

Функции корпоративной культуры университета

Корпоративная культура университета должна выполнять ряд важных функций [1]:

- *нормативно-регулирующую* — корпоративная культура делает поведение подразделений и отдельных сотрудников предсказуемым и управляемым;
- *мотивирующую* — принадлежность к сильной корпорации, причастность к ее целям является мощным стимулом для эффективной работы;
- *стабилизационную* — корпоративная культура объединяет части организации, способствует согласию и стабильности;

- *охранную* — корпоративная культура действует как барьер для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды;

- *заменяющую* — развитые «неписанные правила» позволяют организации применять лишь минимум формальных правил и регламентов;

- *адаптивную* — корпоративная культура обеспечивает приспособление работников к корпорации, а корпорации — к внешней среде;

- *инновационную* — корпоративная культура помогает ставить и решать задачи развития организации.

Корпоративная культура как система

В настоящее время существует дефицит системных представлений о корпоративной культуре; исследователи и практики делают акценты на поведенческих, ценностных либо нормативных ее аспектах [1]. Системная модель корпоративной культуры представляет собой иерархию уровней, в которой вышележащие уровни являются рамочными для нижележащих:

- уровень «корпоративной философии» — разделяемые коллективом принципы, элементы мировоззрения, ценности, убеждения, приоритеты деятельности;

- уровень норм, дающих возможность различить правильные действия и неправильные (нормы, за которыми признается смысл и совершенство и которые превращаются в самостоятельно реализуемые принципы поведения);

- уровень компетенций, обращенных в организационную действительность (аналитические, коммуникативные, организационные, креативные компетенции), проявляющихся в индивидуальной и коллективной деятельности;

- уровень стереотипов действий и поведения — при этом даже нерелефлексивные, автоматические действия членов коллектива оказываются правильными.

В системно организованной корпоративной культуре заявленные ценности и принципы «переводятся» на уровень компетенций сотрудников — руководство и сотрудники университета в различных ситуациях действуют в соответствии с корпоративными ценностями и принципами.

Корпоративная культура сложной организации

Современный университет относится к сложным организациям, в которых сосуществуют раз-

личные виды деятельности, в том числе сформированные на базе различных ценностей. Так, потоковая подготовка студентов требует норм и ценностей индустриально организованной «фабрики кадров», а поисковые исследования и инновационные разработки могут процветать в условиях проектной культуры. Ценностям и нормам мышления гуманитарной культуры в известной степени противостоят ценности и нормы мышления естественно-научной и инженерно-технической культур. Спецификой современного университета является наличие в нем особых структур — проектно-исследовательских групп, которые используют инфраструктуру университета (материально-производственную, информационную, кадровую и др.), но при этом зачастую не формализованы в виде структурных подразделений организации — лабораторий, исследовательских центров и т. д.⁴

В силу сложности организации университет оказывается неоднородным с точки зрения оптимальной организационной культуры (далее используется типология организационных культур С. Handy [10], различающая «культуру власти», «культуру роли», «культуру задачи» и «культуру личности»). Упрощенно говоря, в университете существует базовое «производство» трех типов.

Первый — серийное производство: поточное обучение студентов, работа с абитуриентами и другие подобные процессы, оптимальной для них является организационная «культура роли». Поточные производства должны быть выстроены как четко работающие «машинки», внутри которых сотрудники действуют согласно стандартам и регламентам, а управление, после того как сформулированы цели, построены производственные цепочки и заданы нормы, сводится в основном к контролю.

Второй — производство уникальных продуктов: НИР, ОКР, инновационные проекты, консалтинговые и экспертные услуги; оптимальной для них является «культура задачи», а подходящей организационной формой — проектные команды, гибкие и мобильные, создаваемые «под задачу».

Третий — деятельность научных школ, мастерских (творческих групп, объединенных вокруг выдающегося ученого или специалиста, носителя авторского подхода), для которых органична «культура личности».

⁴ Опыт ведущих российских и зарубежных университетов показывает, что именно эти неформализованные группы часто являются источником и мотором развития университетов.

Университет, взятый как целое, оказывается с точки зрения организационной культуры сложно организованным пространством, системой «мест» («территорий») и «границ». Сложная организация может эффективно существовать лишь в случае, когда организационная культура каждого места знаково оформлена в ее деятельностной специфике и отличается от мест с другой организационной культурой.

Топическая организация корпоративной культуры университета

Для описания и проектирования корпоративной культуры университета как сложной организации необходимо использовать топическую модель организации «действительности университета». Топика⁵ представляет собою пространство, в котором выделены места (территории), с особенными для каждой территории ценностями, принципами, нормами, форматами мышления и деятельности. С точки зрения организационной культуры — это места, в которых реализованы «культура роли», «культура задачи», «культура личности» (см. выше). Каждое место представляет собой внутренне согласованное

целое, четко отличимое от другого целого — другого места. Места отграничены и одновременно связаны переходами (рис. 1).

Переход включает, с одной стороны, простое пространственное перемещение — переход из здания в здание, из кабинета в кабинет. С другой стороны — перемещение в пространстве ценностей, норм, правил, форматов взаимодействия: необходимо прекратить действовать и вести себя согласно одним правилам и начать действовать согласно другим. Пространственный переход возможен через промежуточные, «ничейные» территории — коридоры, холлы и др., а переход в пространстве ценностей, норм и правил происходит через промежуточное пространство рефлексивной коммуникации.

Это означает, что ценности, нормы, правила, форматы деятельности в каждом месте должны быть проявлены, обозначены, они должны обсуждаться и фиксироваться. Обсуждаться, обозначаться должны как нарушения норм (не для наказаний, а для понимания норм и опознания ситуаций, в которых им должно следовать), так и прецеденты особо удачного действия согласно нормам. В каждом месте должно происходить опробование норм и правил студентами, что будет формировать у них особую социально-организационную компетентность.

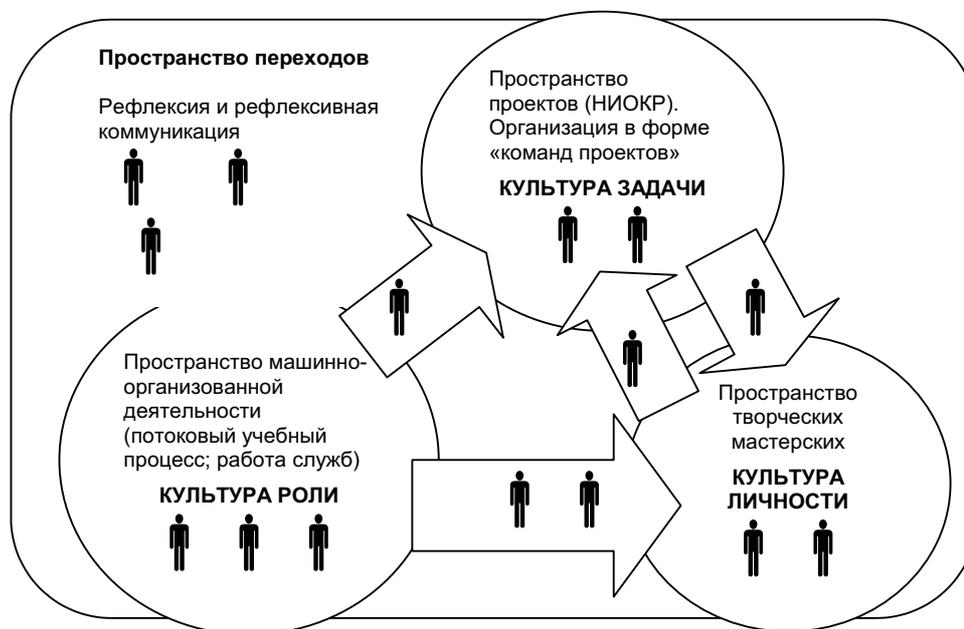


Рис. 1. Топическая организация корпоративной культуры университета как системы пространств (мест, территорий) с границами и переходами

⁵ Понятие топика было введено П. Г. Щедровицким для моделирования сложных систем деятельности, например организационно-деятельностных игр [9].

Территории должны быть различимы, в том числе за счет внешнего обозначения — особенностей оформления различных по функциям помещений, визуальных символов, средств поведенческого обозначения — ритуалов, речевого стиля и т. д. «Держатели» каждого места должны, с одной стороны, поддерживать ценности, правила своего места (не допускать их нарушения), с другой стороны, ярко демонстрировать в собственной деятельности данные ценности и нормы. Они должны быть борцами за профессиональную этику, поскольку образцы организационных культур внутри университета имеют образовательное значение и должны быть доведены до образцового вида.

Механизмы формирования корпоративной культуры

Неадекватная корпоративная культура может блокировать импульсы развития и создавать риски самого существования организации. Целенаправленное формирование необходимой корпоративной культуры должно разворачиваться в логике «прецедент — норма — тиражирование — традиция». Обобщенная схема формирования элемента корпоративной культуры представлена на рис. 2.

На схеме кружками представлены ситуации деятельности организации; квадратами — единицы культуры; кружки внутри квадрата — нормы, которые определяют устройство ситуаций деятельности и тем самым работают в качестве культурных норм⁶.

На стадии «прецедент» необходимая культурная норма отсутствует, активный деятель (фигурка под чертой) создает новую, нехарактерную для данной организации ситуацию деятельнос-

ти — прецедент. Например, в организации, для которой нехарактерно четко обозначать *продукты* деятельности руководителей (а принято лишь согласовывать их *усилия*), впервые проведено совещание, на котором данные продукты оговорены, согласованы между руководителями и зафиксированы в тексте. Новой культурной формы еще нет, есть лишь прецедент, который может и не получить продолжения.

На стадии «норма» происходит коммуникация относительно нового прецедента: выделяется, что именно произошло, чем важен произошедший прецедент, что в нем нужно закрепить в качестве нормы. Выделяется и оформляется (в виде документа или устного соглашения) норма.

На стадии «тиражирование» новый формат деятельности (например, совещания, касающиеся продуктов деятельности руководителей) вводится в систему, регулярно применяется.

На стадии «традиция» норма переходит в традицию: после множества повторных действий норма реализуется как бы естественным образом (фигурки, обозначающие активных деятелей, на схеме отсутствуют). Она становится все менее обсуждаемой, осознаваемой. Со временем традиция может размываться до такой степени, что потребуются специальные усилия по ее возобновлению, поддержанию (на схеме не показано).

Характерные дефекты процесса формирования корпоративной культуры могут быть интерпретированы в рамках данной схемы:

Вариант 1. Не задается прецедент — деятельное создание новой ситуации. Вместо этого кто-либо из руководителей или «гостей» организации рассказывает о полезных и ценных нормах и традициях, например, в Гарвардском или Оксфордском университетах. При этом знаком-

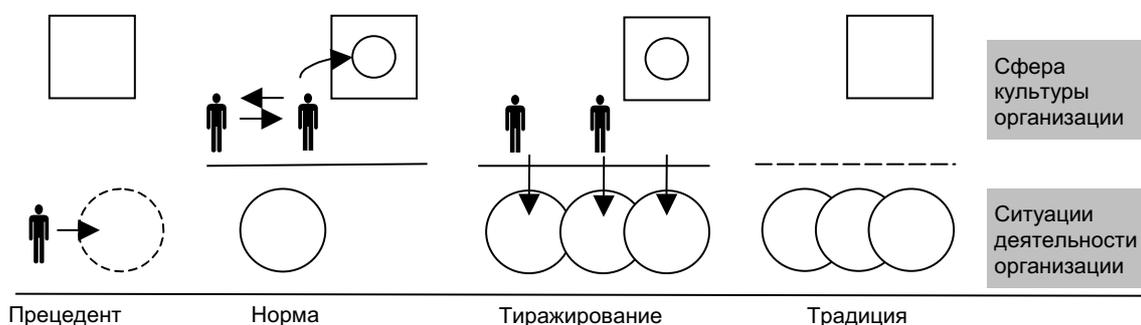


Рис. 2. Формирование элемента корпоративной культуры: от нормы к традиции

⁶ Для краткости все элементы культуры — ценности, смыслы, способы деятельности и мышления — будут называться «нормами».

ство с чужими нормами не приводит к изменению действительности.

Вариант 2. Прецедент нового действия успешно реализуется, но не происходит анализ прецедента и оформление нормы как особого содержания, отличающегося от прецедента. Результатом оказывается скептическая оценка прецедента («пробовали...»), оценка прививаемой нормы как неподходящей и неработающей («западный менеджмент в России не работает» и т. д.).

Вариант 3. «Выращивается» собственная культурная норма (в отличие от трудно приживающихся заимствований). Однако субъекты новаций не прилагают достаточных усилий для ее тиражирования. Норма не переходит в традицию и со временем вытесняется.

Вариант 4. Проходятся успешно все стадии, новая норма приживается и становится традицией. Далее в результате изменений во внешней и внутренней среде традиция превращается в пережиток. Работа по модернизации нормы не проводится; традиция отмирает или превращается в бессмысленную формальность.

1. Антонов В. Г., Крылов В. В., Кузьмичев А. Ю. и др. Корпоративное управление : учеб. пособие / под ред. В. Г. Антонова. М. : ИД «ФОРУМ» ; ИНФРА-М, 2006. 288 с.

2. Волосникова Л. М. О принципе академической автономии // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 5. С. 44–49.

3. Кимберг А. Н. Университеты: противоречия развития // Там же. 2003. № 1. С. 30–35.

4. Клоев А. К. Ученый совет в системе управления вузом // Там же. 2003. № 5–6(28). С. 115–120.

5. Князев Е. А. Об университетах и их стратегиях // Там же. 2005. № 4. С. 9–17.

6. Корпоративная культура и управление изменениями. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 192 с.

7. Ле Гофф Ж. Интеллектуалы в Средние века. СПб. : Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2003. 160 с.

8. Организационное поведение. 8-е изд. / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. СПб. : Питер, 2004. 640 с.

9. Щедровицкий П. Г. К анализу топки организационно-деятельностных игр. Пушкино : НЦБИ АН СССР, 1986. 42 с.

10. Handy C. Gods of Management: The Changing Work of Organizations. N. Y. : Oxford University Press, 1996. 272 p.

