

Г. И. Мальцева, О. В. Горшкова

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ФОРМИРОВАНИИ ЭФФЕКТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

G. I. Malceva, O. V. Gorshkova

The role of corporate culture in the forming of an effective university

This article considers a corporate culture specificity of the entrepreneurial university. Vladivostok State University of economics and service at the context of strategic planning process has formulated the goals and the mission of the university, which determine the main ways to develop the corporate culture. The University actively uses methods of “feedback” for the diagnostics of current situation and main problems, connected with the system of organizational values, moral and psychological climate in a work collective, etc. The students are also actively involved in the process of corporate culture growing.

Любой организации нужна система ценностей, но эффективной организации она нужна особенно.

Джекс Уэли, глава корпорации «General Electric»

В последнее время акцент в понимании ключевых факторов конкурентоспособности организации сместился в область неосознанного, духовного, эмоционального. По большому счету все услуги и продукты в современном мире примерно одинаковы, и поэтому конкурировать и бороться за клиента можно только через выработку «своих» ценностей и принципов, которые являются ключевыми компетенциями сотрудников. А это как раз то, что нельзя потрогать руками и что отличает вашу организацию от любой другой.

Разработка миссии предпринимательского университета

Специфические ценности организации определяются прежде всего ее целями и миссией. Наш университет ставит цель превратиться в устойчивую саморазвивающуюся систему, эффективно взаимодействующую с окружающей средой. Мы хотим стать организацией, открытой для изменений, которые в современном мире происходят непрерывно. Наша позиция заключается в том, чтобы смело и активно относиться к внешним вызовам и рассматривать все новое как шанс для получения преимуществ.

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС) провел серьезную коллективную работу в рамках постановки стратегических задач и сформули-

ровал свою миссию: «ВГУЭС — предпринимательский инновационный университет, центр образования международного уровня в сфере бизнеса и сервиса. Университет занимает ведущие позиции в области информационных технологий в образовании, содействует укреплению позиции России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Мы готовим студентов к успеху в учебе, карьере и жизни». При этом основными составляющими понятия «предпринимательский университет» для нас являются профессиональный менеджмент, благоприятная инновационная среда, широкий доступ к корпоративной информации, создание проектных команд, формирование предпринимательской культуры.

Роль корпоративной культуры в осуществлении стратегии университета состоит в «одушевлении» происходящих изменений, создании организационной идеологии. Она отражает специфику и уникальность университета. Инновационную культуру, ориентированную прежде всего на готовность к изменениям, должны усвоить по возможности все сотрудники и руководители университета. Изменения начинаются с осознания необходимости перемен. Происходящие изменения нуждаются в понимании и одобрении сотрудниками, когда речь идет о новых ценностях и нормах. Провозглашенные и реальные ценности не всегда тождественны, но результаты социологических опросов, проводимых в университете, свидетельству-

ют о высоком их сходстве. Мы связываем это с тем, что большое количество сотрудников вовлечено в процесс стратегического планирования. Нам никто не навязывал текст нашей миссии, и каждое слово ее было рождено совместными усилиями. В нашей миссии отражено то, во что большинство из нас действительно верит. Очень важным для сотрудников стало осознание, что с момента оглашения миссии все принимаемые организационные решения должны согласовываться с ней.

Джон П. Коттер, профессор Гарвардской школы бизнеса, считает, что организационные изменения внедряются через корпоративную культуру: «Если вам удастся создать принципиально новую культуру с новым подходом к управлению, то она будет жить... Ключ к хорошему управлению таков: нужно сосредоточиться на преобразовании и постоянно помнить о разнице между незначительным и важным».

Консолидирующий эффект для организации имеют такие ценности, как профессионализм, компетентность, самореализация, инициативность, ответственность, умение работать в команде, креативность, здоровый образ жизни. Их следует специально культивировать. Но это возможно только при наличии соответствующих установок сотрудников: интереса к жизни университета, динамике его развития; объективности в оценке собственного поведения; активности и стремлении соблюдать принятые правила игры.

Наиболее сложным моментом в культивировании ценностей является выработка их общего понимания. В нашей миссии определено, что «ВГУЭС — предпринимательский инновационный университет», что предполагает формирование соответствующих компетенций у сотрудников.

Чтобы выявить ключевые компетенции преподавателя вуза, в университете была проведена деловая игра «Лучший преподаватель года». Наиболее жаркие дискуссии разгорелись вокруг критерия «предпринимательство».

Часть преподавателей полагает, что их задача «образовывать», давать качественные знания, и только. Термин «предпринимательство» воспринимается ими негативно, ассоциируется с чем-то «рыночным» и «недостойным истинной миссии университета». В нашем понимании «предпринимательство» — это ориентация на клиента, быстрая адаптация к изменяющимся условиям рынка, востребованность наших знаний, умение не «получать» деньги, а зарабатывать их.

Декларируемые ВГУЭС ценности (полезность

обществу, инновационность, успешность, динамичность, открытость, высокий профессионализм, стремление к самосовершенствованию и творческому росту, ориентация на клиента) закреплены в целом ряде документов, включая кодекс корпоративного поведения, стандарты работы и т. д.

Еще на этапе приема новых сотрудников на работу предпочтение должно отдаваться тем, кто обладает нужными установками и разделяет ценности организации. В то же время нельзя не учитывать, что в любой организации есть носители негативных ценностей, транслирующие старое мышление, сопротивляющиеся происходящим переменам. Поэтому следует формировать кадровый резерв, продвигать на менеджерские позиции тех, кто разделяет декларируемые ценности и способен воплощать новые идеи в жизнь.

Приобщение к корпоративной культуре университета начинается с момента поступления на работу: традицией стало посещение музея истории ВГУЭС. Каждый сотрудник получает идентификационную карту и корпоративный электронный адрес.

Следующим важным шагом становится создание системы аттестации и мотивации, которая помогает поддерживать желательные ценности и образцы поведения. Если мы объявляем своим принципом ориентацию на клиента, то необходимо наладить механизм получения постоянной обратной связи о качестве предоставляемого продукта.

Исследования состояния корпоративной культуры ВГУЭС

В университете регулярно проводится диагностика наличного состояния корпоративной культуры, оценка степени удовлетворенности сотрудников работой. Мы полагаем, что любую корпоративную культуру можно описать с помощью таких понятий, как ответственность, система стимулирования, стиль руководства, социально-психологический климат и т. п. Результаты анкетирования позволили выявить следующие особенности сложившейся в университете культуры.

Большинство принимавших участие в опросе сотрудников считают, что в работе они вынуждены следовать установленным правилам, а не выполнять ее по своему усмотрению, хотя жесткой регламентации нет. Деятельность сотрудников имеет высокие стандарты качества. Поощрения и признание заслуг используются руководством университета пока недостаточно. Сотрудники убеж-

дены, что руководство университета стремится делегировать полномочия и ответственность своим сотрудникам, расширять личную зону ответственности.

Отмечены проблемы с качеством управления: неритмичность работы, недостаточная координация деятельности между подразделениями, неэффективные коммуникации (запаздывание, искажение информации), бюрократизм, изменения «правил игры».

Сотрудники отметили, что эффективной работе персонала способствуют в основном их личные качества, мешают — внешние условия: низкая заработная плата, система стимулирования, плохое качество управления. Это достаточно типичная ситуация: как известно, человеку свойственно приписывать всему, что зависит от него лично, позитивный смысл, а все плохое, что происходит с ним, якобы имеет внешнее происхождение.

Неоднократные исследования подтверждают, что социально-психологический климат оценивается в коллективе как благоприятный и организацию в целом характеризуют дружественные отношения и поддержка.

Полученные ответы мы условно разделили по категориям: «внутренние характеристики организации», «характеристики качеств сотрудников», «характеристики внешнего стиля организации», «характеристики качеств студентов».

По мнению опрошенных, к положительным характеристикам организации можно отнести: инновационность, открытость новому опыту, динамичность; атмосферу теплоты и доброжелательности в подразделениях; слаженный коллектив, способный помочь постороннему или новому человеку; высокую степень организации учебного процесса, выдержанный единый стиль; регулярные поздравления сотрудников с различными датами, гостеприимность; хорошую организацию праздников.

Своими положительными качествами сотрудники называют: доброжелательность (наиболее часто встречаемый ответ), готовность отреагировать на любую ситуацию или возникший вопрос, открытость, приветливость, радушие, гостеприимство, внимание, сердечность.

Безусловными лидерами среди ценностей сотрудников ВГУЭС можно считать (в порядке убывания по значимости): ответственность; доброжелательность к коллегам и клиентам; дружеские отношения между коллегами, взаимовыручка, поддержка; порядочность, честность; профессиона-

лизм, компетентность; умение работать в команде; ориентация на результат.

Сотрудники и преподаватели отметили следующие ценности, помогающие эффективной работе университета: энтузиазм, творческий, активный подход к выполнению работы, овладение новыми технологиями, грамотное руководство, четкое планирование, единая корпоративная культура.

Поддержка и внимание со стороны руководителей, переживание за судьбу вуза, желание сделать ВГУЭС лучше — вот факторы, определяющие наш успех.

Результаты опросов отразили проблемы, характерные для многих организаций. Основные проблемы относятся к сфере управления, мотивации персонала и сопротивлению персонала изменениям.

Сотрудники часто сопротивляются изменениям, если не понимают их целей. Информирование, вовлечение в совместную деятельность, делегирование полномочий — основные методы преодоления таких явлений.

Необходима разработка «прозрачной» системы стимулирования персонала, основанной не только на наказании, но и поощрении заслуг. Признание со стороны руководства и коллег является одним из ведущих факторов мотивации человека. Результаты опроса свидетельствуют о том, что сотрудники недостаточно информированы о мотивационной политике университета.

Внешние характеристики организационной культуры, стиль университета заслужили положительную оценку большинства сотрудников. К характеристикам внешнего стиля организации сотрудники отнесли: компактность территории и корпусов, красивый интерьер, эстетизм во всем. Радует людей стремление к чистоте и порядку, хозяйственный подход к обустройству университета. Многие сотрудники отметили, что во ВГУЭС ведется целенаправленная работа по озеленению. Хорошая материально-техническая база, компьютеризация и доступность оргтехники — эти факторы только усиливают благоприятное восприятие организационной культуры университета. Развитая инфраструктура ВГУЭС — одна из сильных его сторон. К другой можно отнести наличие собственного стиля и атрибутов этого стиля, формирующих у сотрудников чувство гордости за их принадлежность к родному университету.

Положительно воспринимается сотрудниками поощрение атрибутами фирменного стиля ВГУЭС. Они самые разнообразные: галстуки, шарфы и ко-

сынki, футболки, канцелярские принадлежности и многое другое. Высокое качество атрибутов корпоративной культуры неявно символизирует качество и достоинство жизни, к которому мы стремимся, помогает идентификации со своим университетом, формирует чувство гордости за него.

В корпоративной символике ВГУЭС психологически удачно используется цвет. Наши основные цвета — синий и белый. Синий цвет бессознательно ассоциируется с бесконечностью, духовностью и интеллектуальной жизнью. Белый цвет — цвет чистоты и истины.

Эмблема ВГУЭС также несет в себе определенную смысловую нагрузку: выбор образа Ксенократа, представителя афинской философской школы, символизирует опору на классическое, фундаментальное знание. Нравственная цель человека по Ксенократу — жить в согласии с природой и самим собой.

Выбирая корпоративные символы и знаки, мы определяем свои верования и убеждения, решаем, какие мифы и легенды лягут в основу сценария нашего развития. Примерами позитивной мифологии ВГУЭС служат слоганы и девизы: «ВГУЭС — территория новых возможностей», «Думай о будущем — выбирай ВГУЭС!», «Будущее в твоих руках!», «Наш студенческий город — ВГУЭС», «Ты хорошо сделал, что пришел!», «Набирай высоту!» и др.

Как известно, неформальная передача знаний о принятых образцах поведения носит название *storytelling*. Это подробные рассказы о прошлых действиях руководства, взаимодействии сотрудников или о каких-то событиях, которые обычно передаются в организации неофициально. Такие рассказы, как правило, имеют сюжет, основных героев и развязку. Мораль этих историй, как правило, подразумевается. Обычно истории отражают нормы, ценности и культуру организации. Как правило, несколько типов историй являются универсальными для самых разных организаций:

- История о несоблюдении правил.
- Насколько человечен начальник?
- Может ли человек подняться с низшей ступени до самого верха?
- Не уволят ли меня?
- Поддержит ли меня организация в трудную минуту?
- Как начальник реагирует на ошибки?
- Как организация преодолевает препятствия?

С психологической точки зрения лучше запоминается образная, метафорическая информация.

Истории, передающиеся по неформальным каналам, более выразительны, увлекательны и интересны, они легче ассоциируются с личным опытом, чем правила и директивы, их влияние на людей более сильное.

Недооценивать влияние мифов, слухов и историй, которые «гуляют» по организации, нельзя. Отмечено, что большая часть историй, рассказываемых в неофициальной обстановке, имеет негативный характер. Задача руководителей — найти в памяти организации истории, которые поддерживают ее цели и миссию.

Воспитание корпоративной культуры студентов

Современный университет воспринимается позитивно, если он обеспечивает высокий уровень и качество подготовки специалистов, а это предполагает формирование у выпускников готовности вхождения в корпоративную культуру своего предприятия.

Культура ВГУЭС отличается вовлечением в происходящие процессы студенчества. Никого не удивляет факт присутствия на сессиях стратегического планирования студентов и обсуждения «на равных», например, имиджа ВГУЭС. Сами студенты подчеркивают значимость для них партнерских отношений с преподавателями. Ими негативно воспринимаются отсутствие со стороны преподавателей заинтересованности в их успехах, субъективизм в оценке знаний.

Важным представляется понимание того, что основной функцией университета является подготовка будущего специалиста. Формирование профессиональной адаптации, готовности вхождения в культуру своей будущей организации следует начинать еще в вузе. В настоящее время активно развивается процесс интеграции образовательных учреждений в бизнес. Крупные компании готовы вкладывать средства в долгосрочные программы подготовки персонала, и во ВГУЭС налаживаются разнообразные формы взаимодействия с ними: например, совместный образовательный проект с Внешторгбанком — «Банковская школа» или программа «Путевка в жизнь» Новолипецкого металлургического комбината.

Таким образом, механизмами формирования профессиональной адаптации в современных условиях могут выступать новые образовательные проекты (корпоративные университеты, учебные центры) и модификация образовательных про-

грамм и методов образования под запросы экономики. По данным, приведенным журналом «Эксперт», базовые знания выпускников удовлетворяют работодателей. Нарекания вызывают навыки общения и личностные качества, завышенная самооценка, оторванность знаний от практики. Работодатели ждут от выпускника способности системно мыслить, умения и желания постоянно учиться, нацеленности на карьеру и адекватности самооценки как специалиста. Понимая важность данного запроса и отвечая за качество подготовки, ВГУЭС создал центр «Выпускник» и разработал уникальный курс «Технология карьеры». Успешно функционирует студенческий совет и молодежный центр, работает «Школа молодого лидера».

Неделя первокурсника и посвящение в студенты — эти корпоративные мероприятия становятся самыми запоминающимися для ребят, пришедших учиться в университет. Регулярно проводятся Дни карьеры и ярмарки вакансий. Корпоративные праздники всегда сопровождаются творческими концертами с участием сотрудников и студентов. Успешно выступает театр моды «Пигмалион», театральный коллектив «Лист» и многие другие творческие коллективы молодежного центра.

Таким образом, этапы построения корпоративной культуры университета заключаются в определении миссии, стратегических целей, диагностике наличного состояния и ценностей корпоративной культуры, а также решении поставленных задач на уровне «университет — сотрудники» и «университет — студенты».

Литература

1. Мальцева Г. И. Университетская корпоративная культура // Университетское управление: практика и анализ. 2005. № 2. С. 95–103.
2. Тюнников Ю., Мазниченко М. Корпоративная культура как фактор конкурентоспособности вуза // Высш. образование в России. 2005. № 10.
3. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. СПб.: Питер, 2005. 320 с.
4. Материалы исследований аналитического центра «Эксперт»: «Вузы и работодатели о выпускниках и реформе высшей школы» и «Образовательные программы и технологии российских корпораций». [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.e-executive.ru>
5. Уолтер Свон и др. Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value. М: Альпина Бизнес Букс, 2006.