



DOI 10.15826/umpra.2017.02.021

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА: ПОТЕНЦИАЛ ИЗМЕРЕНИЯ

*П. В. Демин*

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
Россия, 101000, г. Москва, Потаповский пер., 16/10; pdemin@hse.ru*

**Ключевые слова:** предпринимательский университет; корпоративная культура; модель Д. Денисона.

В современных условиях в сфере высшего образования происходят существенные изменения, которые свидетельствуют о постепенном переходе университетов от модели организаций «общественного блага» к модели корпораций. Отражением этих изменений стала модель так называемого «предпринимательского университета», которая сочетает в себе черты организации, выполняющей социальные функции, реализуя подготовку квалифицированных кадров, и своего рода конкурентоспособной корпорации с широким кругом стейкхолдеров. В организации такого типа корпоративная культура является не просто социальным «клеем», который сплачивает различные группы сотрудников и помогает найти общий ценностный знаменатель, но и существенным рычагом влияния на организацию с целью повышения ее конкурентоспособности и успешности на рынке образовательных услуг.

В данной статье предлагается обоснование использования теоретической модели Д. Денисона для оценки корпоративной культуры современного университета. Ее отличительной особенностью является возможность оценки текущего состояния культуры организации относительно ожидаемого состояния в будущем на основе поиска корреляции между определенными характеристиками культуры и организационной эффективностью. В качестве основных культурных характеристик в модели выступает оценка миссии, вовлеченности и согласованности действий сотрудников, адаптации к изменяющимся условиям (внешним и внутренним). На примере конкретного кейса мы показываем, что разработанная в условиях деловой среды, специально для оценки корпоративной культуры бизнес-организаций, данная модель может быть успешно адаптирована для построения профиля корпоративной культуры университета, а также для выявления существующих проблемных зон и имеющихся ресурсов улучшения ситуации.

**В** настоящее время сфера высшего образования привлекает большое внимание ученых и представителей общественности. Это внимание обусловлено процессами как внутри сферы образования (активное вовлечение студентов в практико-ориентированную исследовательскую деятельность, внедрение новых образовательных технологий с профессиональным уклоном, переход к рейтинговым системам оценивания качества преподавания и т. д.), так и внутри университетов (переход к корпоративным методам управления, интеграция университета и бизнеса и т. п.). В рамках данных процессов использование корпоративной культуры как рычага влияния на организацию и, как следствие, повышение ее конкурентоспособности и успешности на рынке образовательных

услуг является одним из механизмов адаптации организации к изменяющимся внешним и внутренним условиям.

В статье предлагается обоснование и результаты апробации методики измерения корпоративной культуры с точки зрения ее релевантности тем задачам, которые стоят перед современным университетом. Анализируются социальные условия, в которых происходит процесс трансформаций университетов и их движение в сторону предпринимательской модели с опорой на классические работы Ш. Слотера и Л. Лесли, Б. Кларка, а также рассматривается трактовка функциональной модели предпринимательского университета, предложенной Г. Н. Константиновым и С. Р. Филоновичем. Далее описываются основ-

ные модели измерения корпоративной культуры, обосновывается адекватность применения методики Д. Денисона для изучения университетских культур, а также дается подробная экспликация ее основных элементов и принципов. Эмпирическая часть данной работы представляет результаты апробации адаптированной методики Д. Денисона на конкретном кейсе, в качестве которого выступает один из ведущих российских университетов западного региона России (далее – университет)<sup>1</sup>. Эмпирическую базу исследования составили данные онлайн опроса сотрудников университета. Объем выборки составил 400 респондентов<sup>2</sup>.

### 1. Социальные условия возникновения и модель предпринимательского университета

Результативность работы университета в значительной степени зависит от его успешной адаптации к меняющимся запросам со стороны общества и государства. Как любой другой социальный институт, университет подвержен периодическим изменениям целей и задач своей деятельности, приоритетов и направления развития, в ходе которых он «адаптируется» к новым условиям своей деятельности [1]. Современный университет является организацией, вынужденной решать многочисленные вызовы внешней и внутренней среды, и если раньше он зачастую исполнял роль социального института образования и науки, то сегодня ситуация сильно изменилась [2].

Начало этим изменениям положило сокращение государственного финансирования сферы высшего образования, которое стало «толчком для начала процесса тотальной коммерциализации этого ранее чисто социального сектора» [3, с. 18]. Снижение ресурсной базы вынудило университеты искать финансовой поддержки за пределами государственного бюджета, что привело к формированию большого рынка платных образовательных услуг и заказных научных исследований. Во многом речь идет о сосредоточении научного потенциала в стенах университета, который при грамотной организации деятельности приносит прибыль, сравнимую по масштабам с доходами от образовательных услуг<sup>3</sup>. В такой среде ака-

демическое сообщество становится буквально «капиталистами, действующими внутри общественного сектора; предпринимателями, субсидируемыми государством», а сам феномен получил название «академический капитализм» [4, р. 54].

Изначально к такой ситуации университеты приспособлены не были, что стимулировало их изменить традиционные принципы работы, чтобы «остаться на плаву». Обращение во внешнюю среду в поисках потенциальных инвесторов для поддержания бюджета и поиска дополнительных ресурсов стало необходимостью и привело к смене приоритетов в проведении научных исследований: от фундаментальных к прикладным, от вневременных к актуальным, от долгосрочных к краткосрочным. Произошли также изменения в структуре образовательных программ: увеличилось количество онлайн-курсов, платных курсов повышения квалификации, участие студентов в заказной проектной деятельности и т. п. Иными словами, университеты обратили свое внимание на модель коммерческой организации, в которой зарабатывание денег и поиск новых сфер деятельности является очень важной составляющей. Так родилась модель *предпринимательского университета*, отвечающая вызовам общества, но требующая поиска и разработки новых инструментов оптимизации ресурсов для своего долгосрочного развития. Она подразумевает управление университетом по аналогии с менеджментом крупных экономических организаций, где административному звену отданы приоритетные управленческие функции, независимые от функций остального персонала (педагогических и научных работников, студентов и т. д.).

Тема формирования предпринимательских университетов поднимается с середины 1990-х гг., при этом ее актуальность не снижается до сих пор. Было предложено несколько концептуальных моделей, описывающих концепцию предпринимательского университета. Одним из наиболее известных является подход Б. Кларка, который обобщил материалы различных кейсов трансформаций университетов в сторону предпринимательской модели и предложил модель измерения происходящих в университете изменений [5]. Тем не менее в изученных им кейсах трансформации университетов происходят во многом за счет продолжительного и целенаправленного движения

<sup>1</sup> В целях сохранения конфиденциальности название учебного заведения не упоминается.

<sup>2</sup> Исследование проводилось в рамках проекта лаборатории «Развитие университетов» Института образования НИУ ВШЭ.

<sup>3</sup> Так, по данным «Мониторинга эффективности вузов», доходы российских университетов от НИОКР в 2016 г. составили 144,7 млн руб., в то время как доходы от образовательной деятель-

ности составляют 798,4 млн руб. Это указывает на факт того, что для российских университетов доходы от образовательной деятельности в подавляющем большинстве превышают доходы от НИОКР, однако такой разрыв неуклонно сокращается последние 10 лет (по данным мониторинга).

в сторону модели предпринимательских, при этом практически не существует давления извне университета на него. Российская же специфика перехода университетов к модели предпринимательских во многом связана со снижением доли государственного финансирования и повышением требований со стороны Министерства образования и науки Российской Федерации к уровню образования и научно-исследовательской деятельности университетов<sup>4</sup>.

Наиболее привлекательной с точки зрения обобщения и систематизации знаний о предпринимательских университетах и становлении этого феномена в России представляется концепция российских авторов Г. Н. Константинова и С. Р. Филоновича. Они определяют предпринимательский университет как «высшее учебное заведение, которое систематически прилагает усилия по преодолению ограничений в трех сферах – генерации знаний, преподавании и преобразовании знаний в практику – путем инициирования новых видов деятельности, трансформации внутренней среды и модификации взаимодействия с внешней средой» [6, с. 50]. Такие университеты, по мнению авторов, должны обладать особенной культурой, которая поддерживала бы предпринимательскую направленность вуза и стимулировала его внутренние структурные трансформации. Обычно под культурой понимается совокупность базовых представлений, норм и ценностей, создающихся и развивающихся в рамках определенного коллектива в процессе внутренней интеграции и приспособления к вызовам внешней среды и передающихся как эффективные образцы для деятельности и решения проблем<sup>5</sup>. Эдгар Шейн отмечает, что «выживание организации в долгосрочной перспективе является залогом определенной структуры корпоративной культуры, которая должна являться отражением запросов со стороны внешней и внутренней среды» [1, с. 65]. Культура деятельности является неотъемлемой частью любой организации и оказывает прямое воздействие на факт ее успешности, как бы этот успех ни понимался: от финансовой прибыли до комфортной деятельности отдельных сотрудников. В этом понимании корпоративная культура предстает как необходимый элемент успеха организации.

<sup>4</sup>Примерами могут служить такие масштабные проекты в сфере высшего образования, как Проект 5–100, «опорные вузы», получение университетом статуса «НИУ» и др.

<sup>5</sup> Такое определение (применительно к бизнес-структурам) использует Э. Шейн [7, р. 111], а применительно к университетским культурам – Х. Валимаа [8, р. 22]. В России вопросами организационной культуры много занимались Т. Соломанидина [9] и В. Веснин [10].

В отличие от хорошо изученных культур бизнес-организаций, исследования культуры университета изучались реже и имели иной фокус, в котором университет предстает социально-ориентированной организацией [11]. Тем не менее, меняющиеся запросы со стороны общества и государства меняют и представление о необходимых функциях университета, для адаптации к которым университету необходимо консолидировать внутренние ресурсы для ответа на внешние вызовы, что наиболее эффективно достигается через задействование культуры, связывающей сотрудников университета общей разделяемой целью и придающей смысл каждодневной деятельности. В этом смысле идея корпоративной культуры может быть применена к анализу культуры внутриуниверситетской деятельности, поскольку активно разрабатываемая модель предпринимательского университета, на которую ориентируются все больше российских университетов, предполагает в своей основе именно такой тип культуры.

Возникает вопрос: какой должна быть культура предпринимательского университета, чтобы способствовать его успешному развитию? Какие характеристики внутриуниверситетской культуры тесно связаны с успешностью его развития? Можно ли применить инструментарий менеджмента коммерческой организации к деятельности университета и какие индикаторы стоит брать за основу для измерения культуры университета? Возможные ответы на эти вопросы предлагаются далее.

## 2. Подходы к измерению корпоративной культуры и теоретическая модель Д. Денисона

Существуют разные подходы к измерению корпоративной культуры. Каждый из них обладает рядом преимуществ и недостатков, ограничивающих его применение. Наиболее известными являются подходы Э. Шейна, Ч. Хэнди и Д. Денисона. Важно понимать, что в них культура организации моделируется качественно разными способами, в связи с чем использование любой из них требует грамотного и осторожного подхода.

Модель Э. Шейна изучает строго экономические организации с установленными принципами ведения бизнеса. Согласно этой модели, любая организация в своем развитии призвана решать две категории задач: выживать в постоянно изменяющихся внешних условиях и постоянно оптимизировать внутренние процессы (то есть адаптироваться к изменениям). Культура такой

организации формируется в ходе решения указанных проблем и является следствием коллективного опыта и научения в процессе выживания. Подобная модель хорошо применима к организациям, действующим строго в логике своих экономических интересов [12]. Однако университет не является полностью экономической организацией, поскольку не обладает нацеленностью на финансовую прибыль и тесно взаимодействует с множеством стейкхолдеров, имеющих принципиально разные интересы. При этом в этой модели исследователям необходимо проводить интервью непосредственно с представителями администрации либо руководящими людьми [1, с. 161], что ограничивает описание внутриуниверситетской культуры, поскольку из него исключаются агенты воспроизводства культуры – рядовые сотрудники.

Модель Ч. Хэнди предполагает дифференциацию различных типов культур и обращается к распределению власти и связанных с ней ценностных ориентаций [13]. В ней выделяется четыре типа культур организаций: культура власти; культура роли; культура задачи; культура личности, при этом «две или более культур часто могут существовать в одной организации» [13, р. 20]. Тогда для измерения культуры конкретной организации, по Ч. Хэнди, необходимо задействовать методологию длительного изучения организации различными количественными и качественными способами. Это накладывает ограничения на использование методики для блиц-анализа культуры организации и отслеживания динамики ее изменения в течение небольшого промежутка времени (например, квартала). Поскольку в организации могут присутствовать разные типы культур, разработка рекомендаций по корректировке общей культуры для достижения ее конкретной формы в будущем будет сопряжена со множеством чрезвычайных трудностей.

В отличие от двух указанных подходов, модель Д. Денисона не зависит от исходного состояния культуры организации. Она является преемницей модели OSAI Камерона и Куинна [14] и успешно применяется уже более 20 лет благодаря валидности инструмента и возможности изучения не только текущего, но и предпочитаемого (будущего) состояния культуры в компании, а также готовности персонала к возможным реформам. В модели Денисона отражены четыре сегмента культуры организации, которые тесно связаны с показателями эффективности компании [15]:

- ◆ миссия (mission);
- ◆ согласованность (consistency);
- ◆ вовлеченность (involvement);
- ◆ способность к адаптации (adaptability).

Внутри каждого сегмента измеряются по три индикатора, таким образом, всего в рамках модели оцениваются 12 характеристик корпоративной культуры, каждый из которых можно приложить к измерению университетской культуры. Это обусловлено спецификой модели: в ней замеряется текущее состояние культуры организации в отношении ее ожидаемого состояния в будущем. К примеру, если организации необходимо достичь определенного состояния в ближайшем будущем, она ставит перед собой конкретные ориентиры, которые необходимо достичь. Тогда методика Денисона позволяет измерить соответствие текущей культуры организации той культуре, которая необходима для достижения перспективного состояния. В таком представлении модель Денисона – это эффективный инструмент измерения культуры трансформирующейся организации, который позволяет оперативно отслеживать происходящие в ней изменения с точки зрения ее корпоративной культуры.

Модель Д. Денисона строится на измерении четырех ключевых сегментов корпоративной культуры: миссии, согласованности, вовлеченности и способности к адаптации.

**Миссия** университета определяет значимые долгосрочные направления его развития, обозначает цель и смысл его существования, определяет его социальную роль и внешние ориентиры. Четкое понимание своей миссии позволяет университету адаптировать функционирование в зависимости от желаемого состояния в будущем, а способность сотрудников идентифицировать свои цели и действия с миссией университета характеризует согласованность действий сотрудников, объединенных общими целями, что является основой эффективно действующего и стабильного коллектива.

В качестве индикаторов миссии университета представлено три направления: «стратегическое направление и намерение», «цели и задачи», «видение». *Стратегические намерения* отражают долгосрочные цели деятельности университета, показывают, как каждый сотрудник может внести свой вклад в работу всего коллектива. Комплекс целей и задач университета напрямую связывается с миссией и видением будущего, поскольку представляет собой руководство к действию. Наконец, видение – это общее представление о том, каким будет университет в будущем. Видение отражает ключевые ценности университета, должно признаваться большинством его сотрудников и определять стратегический курс действий и направление развития. По сути, виде-

ние – это образ «будущего» университета, его перспективное состояние, которое может разделяться или не разделяться большинством сотрудников. Тем не менее необходима поддержка большинства, для того чтобы видение было реализовано на практике.

Второй сегмент корпоративной культуры в модели Денисона – **согласованность**. Последовательность и предсказуемость проводимых в университете изменений развивает такой склад мышления сотрудников и такой комплекс организационных систем, которые позволяют создавать внутренние неформальные системы управления, пользующиеся поддержкой сотрудников. Согласованность является основой сильной корпоративной культуры, базирующейся на общей системе ценностей, убеждений и символов, которые понятны всем сотрудникам университета. Сила этого инструмента управления университетом в особенности проявляется в тех случаях, когда сотрудникам приходится справляться с незнакомыми ситуациями, например, во время проведения внутриуниверситетских трансформаций.

Согласованность корпоративной культуры университета оценивается по следующим индикаторам: «координация и интеграция», «способность к консенсусу» и «вовлеченность в ценности». *Координация и интеграция* действий говорят о том, насколько эффективно различные подразделения организации способны взаимодействовать ради достижения общих целей. Способность к консенсусу в коллективе означает возможность согласования позиций различных групп интересов и способность принятия приемлемого для всех заинтересованных сторон решения. Это качество включает в себя как базовую способность приходиться к согласию, так и умение примирять различные мнения в момент их возникновения на всех уровнях организации. Наконец, *вовлеченность в ценности* означает, что сотрудники организации разделяют общую систему ценностей университета, создающую дух единства и комплекс известных взаимных ожиданий.

Третьим сегментом корпоративной культуры является **вовлеченность**. Если корпоративная культура характеризуется высокой степенью вовлеченности сотрудников, то это означает, что университет активно стимулирует своих сотрудников к участию в жизни организации, развивает у них чувство сопричастности и ответственности. Здесь в большей степени полагаются на неформальные, добровольные и естественные системы социального управления, нежели на формальные и жестко регламентированные системы бюрократического

контроля (это не означает, что последние отсутствуют вовсе; скорее, это подкрепление формальной системы неформальными практиками). Ощущение сопричастности развивает у сотрудников чувство преданности своей организации и повышает их способность к самостоятельным решениям и действиям.

Индикаторами вовлеченности сотрудников в корпоративную культуру университета является «наличие автономии на местах», «ориентация сотрудников на коллективную работу» и «развитие способностей и производительности сотрудников». *Первый индикатор* означает, что сотрудники наделены необходимыми полномочиями, возможностями личной инициативы и управления рабочим процессом. *Ориентация сотрудников на коллективную работу* предполагает признание в университете ценности совместной работы для достижения общих целей, в отношении которых все сотрудники чувствуют взаимную ответственность. Университет с сильной корпоративной культурой – это не организация «одного лидера», который управляет рабочим процессом; это организация командной деятельности, где каждый работник признает себя частью большого коллектива и трудится в соответствии с общими целями и задачами, взаимодействуя с различными коллективами сотрудников. Наконец, *развитие способностей и производительности сотрудников* предполагает, что университет постоянно инвестирует в развитие знаний и навыков своих сотрудников для того, чтобы сохранять свою конкурентоспособность и решать новые задачи. Этот индикатор крайне важен для возможностей развития университета, поскольку постоянный апгрейд знаний и навыков сотрудников в перспективе поможет университету удерживать лидирующие позиции на рынке и стабильно адаптироваться к изменяющимся внешним условиям.

Последний сегмент корпоративной культуры университета представлен возможностями **адаптации** университета к условиям своей деятельности. Университет является носителем системы норм и убеждений, которая обеспечивает его способность воспринимать, обрабатывать и трансформировать сигналы, полученные от своих стейкхолдеров, во внутренние изменения, которые повышают шансы на выживание, рост и развитие.

С точки зрения адаптации университета выделяются три индикатора: «способность к восприятию и реакции на внешнюю среду», «внимание к клиентам» и «обучаемость» организации. Первый аспект отражает степень внимания университета к внешним клиентам (работодателям,

государству и пр.) и конкурентам, способность идентифицировать изменения внешней среды и адекватно на них реагировать. Вторым аспектом – это способность организации отвечать на запросы внутренних клиентов, своих сотрудников и студентов, независимо от их статуса в организации или подразделения работы. Внимание к клиентам говорит о понимании организацией их потребностей, своевременной реакции на их нужды и способности прогнозировать их будущие запросы. Заключительный аспект характеризует способность воспринимать и истолковывать изменения окружающей среды с целью стимулирования внедрения инноваций, получения новых знаний и развития способностей сотрудников. Без способности реагировать на изменяющуюся ситуацию университет не сможет эффективно справляться с поступающими запросами и, как следствие, не сумеет достичь поставленных целей.

Таким образом, каждый сегмент культуры университета в модели Денисона может быть измерен через анкетный опрос сотрудников университета, в котором респонденты дают ответы

по пятибалльной шкале (1 – «полностью не согласен», 5 – «абсолютно согласен») на 60 суждений (по 5 на каждый из 12 индикаторов в 4 сегментах). Затем по каждому суждению рассчитывается среднее арифметическое значение, а для каждого сегмента – среднее от средних значений.

### 3. Результаты апробации адаптированной методики

Полученные после сбора и обработки данных средние значения по группам сотрудников университета можно проиллюстрировать в виде *профиля культуры университета* (рис. 1)<sup>6</sup>. Все суждения в профиле сгруппированы по четырем секциям в соответствии с сегментами корпоративной культуры. Внутри каждой секции суждения разделены на три группы, которые уточняют каждый сегмент. Пятибалльная шкала согласия респондентов с суждениями характеризует состояние корпоративной культуры в ка-

<sup>6</sup> Подписи (m1, m2 и т. д.) означают сокращенную кодировку суждений анкеты.

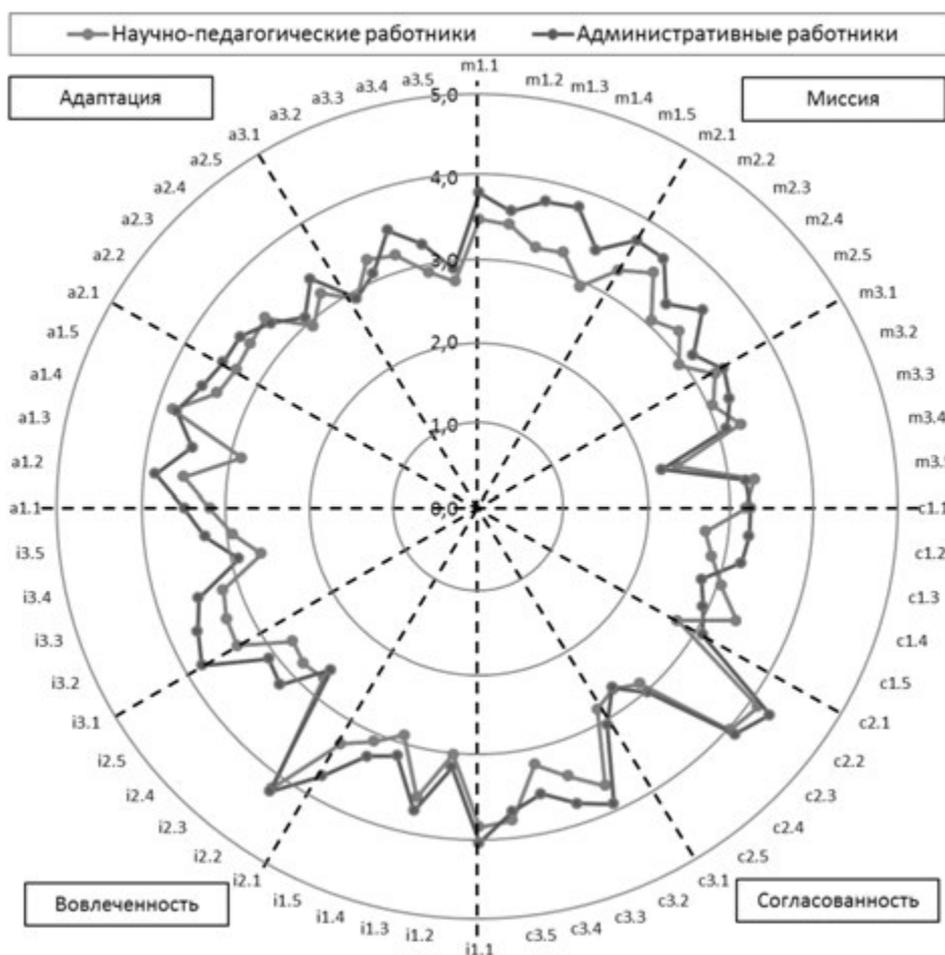


Рис. 1. Профиль корпоративной культуры университета с позиций административных и научно-педагогических работников

тегориях выраженности у нее той или иной характеристики в восприятии сотрудников. Оценка «5» означает максимальную выраженность, а оценка «1» – минимальную.

Интерпретировать положение каждой точки нужно как среднюю оценку сотрудниками отдельной характеристики корпоративной культуры их университета, а не как ее фактическое состояние. Однако, если сотрудники воспринимают корпоративную культуру и ее отдельные элементы определенным образом, они действуют в соответствии со своим восприятием, конструируя фактическую корпоративную культуру университета исходя из своих представлений [16]. Именно поэтому описание восприятия респондентами корпоративной культуры университета позволяет использовать данную модель для описания реального состояния корпоративной культуры университета относительно выраженности у нее характеристик культуры предпринимательского университета.

Профиль корпоративной культуры университета, изображенный на рис. 1, можно интерпретировать следующим образом. Корпоративная культура университета характеризуется умеренной степенью выраженности характеристик культуры предпринимательского университета. Административные сотрудники в целом выше оценивают состояние внутриуниверситетской культуры, характеризуя ее как достаточно хорошую и соответствующую их ожиданиям. Ниже корпоративную культуру университета оценивают научно-педагогические работники (НПР), которые находят в ней большее число проблемных зон.

Согласно рис. 1, профиль **миссии** университета воспринимается удовлетворительно. Сотрудники университета схожим образом оценили отдельные характеристики блока «миссия», разница заключается в уровнях отдельных суждений.

НПР в целом хорошо осведомлены относительно миссии своего университета, видения его развития в ближайшей перспективе. Они считают, что «худшие времена университета позади, дальше будет только лучше», что указывает на их готовность мириться с некоторыми издержками реорганизационного процесса, рассматривая их как временные трудности. Такой настрой представляет значительный ресурс модернизации внутренних процессов. Этот кредит доверия – безусловное преимущество действующей администрации университета при проведении внутренних трансформаций.

Тем не менее далеко не все сотрудники имеют знание о конкретных целях и задачах универ-

ситета, а также знание о том, каким образом они могут помочь университету преуспеть в долгосрочной перспективе. Это снижает их мотивацию и согласованность действий во имя общих целей организации. Налицо низкая информированность сотрудников относительно перспектив и конкретных направлений развития университета, в связи с чем промежуточные результаты проводимых изменений иногда уменьшают уверенность в их успешной реализации и соответствии долгосрочным целям университета. Таким образом, именно вопрос доступной информированности сотрудников университета относительно того, что делает администрация университета для процветания организации в будущем, является наиболее значимым для проработки с целью улучшения этого сегмента корпоративной культуры.

В блоке **«согласованность»** практически все значения представлены в зоне позитивных оценок, что говорит о его благоприятном состоянии в восприятии сотрудников. Сотрудники университета говорят о том, что они могут успешно обсуждать и решать возникающие вопросы и разногласия как в своем коллективе (с2.2-с2.3), так и между подразделениями (с1.1). Более того, налаженная структура взаимодействий между подразделениями университета позволяет эффективно получать необходимую информацию и обращаться с возникающими вопросами к уполномоченным сотрудникам / отделам. Это говорит в пользу существующей структуры взаимодействий, которая позволяет сотрудникам успешно взаимодействовать как внутри, так и между подразделениями, причем значения по данным характеристикам наиболее высоки по всему профилю, что является несомненным преимуществом корпоративной культуры данного университета.

Административные работники предпочитают чаще иметь дело с сотрудниками своего университета и, как следствие, выше оценивают характеристики взаимодействия подразделений и сотрудников друг с другом (с1.2-с1.3). В то же время преподаватели и исследователи чаще имеют дело с коллегами извне университета, ввиду чего выше оценивают возможности сотрудничества с ними и ниже – возможности взаимодействия с административной структурой своего университета (с1.4-с1.5). Эта картина может свидетельствовать о бюрократических трудностях внутриуниверситетской организационной структуры, которая стимулирует сотрудников взаимодействовать друг с другом в рамках университета, однако слабо поощряет межуниверситетские проекты.

В данном университете хорошо налажены способы взаимодействия подразделений, а у сотрудников существует представление об общей системе университетских ценностей. Однако консенсуса между разными подразделениями на уровне университета в целом достичь пока невозможно, поскольку существующие в университете механизмы принятия коллегиальных решений слабоэффективны, а бюрократические процедуры порой тормозят принятие общего решения.

Модель Д. Денисона представляет «вовлеченность» сотрудников довольно разнородно. Сотрудники университета имеют мало возможностей увеличения заработка в соответствии с результативностью своей работы, из-за чего они практически не стимулированы работать больше своих должностных обязанностей. Они также считают, что рядовые сотрудники почти не могут повлиять на организационные решения в университете, что указывает на высокую степень авторитарности структуры управления и, как следствие, снижает общую вовлеченность в деятельность университета.

При этом сотрудники считают, что обладают необходимыми полномочиями и возможностями управлять собственным рабочим процессом, проявлять инициативу на рабочем месте. В своем коллективе (кафедре, лаборатории и т. д.) они всегда могут рассчитывать на поддержку коллег. Это характеризует естественные различия в степени вовлеченности на разных уровнях. В рамках коллектива своего подразделения / факультета сотрудники могут получить хорошую поддержку коллег и необходимые полномочия для того, чтобы самостоятельно решить возникшие трудности, что говорит о наличии в университете сплоченных коллективов, помогающих отдельным сотрудникам адаптироваться к реформам и реорганизациям рабочего процесса. Однако на уровне университета такой поддержки они не получают, из-за чего возникает недостаток вовлеченности в общеуниверситетские инициативы и обсуждения. Рекомендацией в данном случае может стать развитие форматов коллегиальных обсуждений на уровне университета, а также системы обратной связи между отдельными сотрудниками и администрацией университета.

Заключительный сегмент представлен возможностями **адаптации** университета к внешним и внутренним условиям своей деятельности. В данном случае сотрудники считают, что некоторые изменения не способствуют улучшению большинства сотрудников, а попытки перемен и нововведений часто встречаются с сопротивлением

сотрудников (a1.4-a1.5). Такая ситуация вполне однозначно отражает текущий процесс преобразований, связанный с нарушением привычного образа действий сотрудников. Поскольку сами сотрудники практически не имеют возможности повлиять на эти изменения (как уже упоминалось выше), сопротивление нововведениям (возможно, в пассивной форме), которые не улучшают положение сотрудников в университете, становится одной из немногих доступных стратегий донести свои настроения до администрации. Эта ситуация иллюстрируется значениями указанных двух суждений, которые являются самыми низкими по всему профилю и находятся у отметки «плохое состояние».

В то же время сотрудники считают, что готовность перестраивать работу в соответствии с запросами внешней среды является конкурентным преимуществом университета (a1.2). Это означает, что работники университета видят свою организацию как способную адаптироваться к изменениям внешней среды, успешно перестраивая внутренние принципы работы. При этом подобная способность обеспечена скорее тесным сотрудничеством подразделений и сотрудников внутри подразделений, чем поддержкой данных взаимодействий со стороны руководства. Администрации данного университета следует обратить особое внимание на разработку форматов поддержки инициатив своих сотрудников и подразделений, чтобы иметь возможность развивать свой университет в долгосрочной перспективе.

Помимо описания состояния корпоративной культуры университета, в модели Денисона можно сравнить наиболее «позитивные» и «негативные» **оценочные профили** и выявить таким способом группы сотрудников, которые оценивают состояние культуры университета лучше и хуже всего. Для выделения указанных контрастных профилей понадобится построить кумулятивный *индекс восприятия культуры университета*, который возможно построить в рамках данной методики. Важно понимать, что общее восприятие культуры университета может иметь слабую корреляцию с восприятием ее отдельных сегментов. Впоследствии можно разделить респондентов на квартили в соответствии с их оценочным восприятием корпоративной культуры университета и сравнить первый («очень низкие оценки») и четвертый («очень высокие оценки») по их социально-демографическим и иным характеристикам.

В данном университете при сравнении первого и четвертого квартиля по оценкам восприятия корпоративной культуры с вероятностью 98 %



можно утверждать, что они различны по категории должности, наличию руководящей позиции и по полной / частичной занятости. Самые низкие оценки дали научно-педагогические сотрудники, не имеющие руководящих позиций, занятые на неполную ставку. Самые высокие оценки дали руководящие сотрудники из числа административного персонала, занятые на полную ставку.

По результатам проведенного анализа можно утверждать, что в данном университете существует прямая зависимость между восприятием корпоративной культуры университета и ограничением полномочий сотрудников в университете: чем больше ограничения, тем хуже восприятие культуры. В целом модель измерения корпоративной культуры, помимо описания ее текущего состояния, позволяет выделить группы людей, которые по-разному оценивают состояние культуры университета, в связи с чем можно определить конкретные проблемные зоны и имеющиеся ресурсы вплоть до конкретного подразделения (при условии репрезентативного опроса в нем).

### Заключение

Подведем итоги проделанной работы. Если университет ориентируется на предпринимательскую модель, он предстает как организация, в которой корпоративная культура является «клеем», сплачивающим сотрудников организации и позволяющим им найти общий ценностный знаменатель, помогающий регулировать взаимодействия на неформальном уровне.

Многие содержательные результаты, полученные на основе построенного профиля корпоративной культуры университета (рис. 1), позволяют провести сравнение существующей культуры университета с моделью культуры предпринимательского университета. Применение адаптированной методики Д. Денисона позволяет изучить взаимосвязи отдельных характеристик культуры университета друг с другом, построение моделей зависимости профилей культуры от различных подразделений / групп сотрудников, разработку рекомендаций по корректировке различных административных решений.

Адаптированная модель Д. Денисона позволяет быстро охарактеризовать текущее состояние корпоративной культуры университета с позиций его внутренних стейкхолдеров. С ее помощью можно не только выявить существующие проблемные зоны и показать имеющиеся ресурсы, но и расширить понимание функционирования корпоративной культуры университета примени-

тельно к ее ожидаемому состоянию в будущем. Кроме того, разработанная методика позволяет сегментировать сотрудников университета относительно наибольших и наименьших оценочных профилей. Это означает, что при условии репрезентативного опроса сотрудников университета с помощью данной методики можно получить детальную информацию относительно отдельных структурных подразделений и отдельных социальных групп университета, способствующую принятию различных административных решений.

Результаты анализа профиля культуры имеют исследовательский и измерительный потенциал, который может быть использован администрацией университета для принятия обоснованных управленческих решений. Тем не менее необходимы дальнейшие апробации данной модели измерения для определения ее структурных и содержательных ограничений.

### Список литературы

1. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 335 с.
2. Волков А. Е., Кузьминов Я. И., Реморенко И. М., Рудник Б. Л., Фрумин И. Д., Якобсон Л. И. Российское образование – 2020: модель образования для инновационной экономики // Вопросы образования. 2008. № 1. С. 32–64.
3. Грудзинский А. О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2004. 370 с.
4. Slaughter S., Leslie L. Academic capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. The John Hopkins University Press, 1997. 276 p.
5. Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов. М.: Изд-во ВШЭ, 2011. 240 с.
6. Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Что такое предпринимательский университет? // Вопросы образования. 2007. № 1. С. 49–62.
7. Schein E. Organizational culture, American Psychologist, February 1990, vol. 45 (2), pp. 109–119.
8. Higher education looking forward: An agenda for future research / by J. Brennan, J. Enders et al., Strasbourg, European Science Foundation, 2008, 43 p.
9. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. М.: ИНФРА-М, 2010. 624 с.
10. Веснин В. Р. Организационная культура // Социально-гуманитарные знания. 2001. № 3. С. 184–200.
11. Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Университеты, общество знания и парадоксы образования // Вопросы образования. 2005. № 4. С. 106–126.
12. Спивак В. А. Корпоративная культура: Теория и практика. СПб.: Питер, 2001. 345 с.
13. Handy C. Gods of Management: The Changing Work of Organizations. Oxford University Press, 1996. 254 p.
14. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 311 с.

15. Денисон Д., Хойшберг Р., Лэйн Н., Лиф К. Изменение корпоративной культуры в организациях. СПб.: Питер, 2015. 192 с.

16. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. М.: Медиум, 1995. 323 с.

DOI 10.15826/umpa.2017.02.021

## CORPORATE CULTURE OF THE ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY: MEASUREMENT POTENTIAL

*P. V. Demin*

*National Research University Higher School of Economics  
16/10 Potapovsky lane, Moscow, 101000, Russian Federation; pdemin@hse.ru*

**К e y w o r d s:** entrepreneurial university; corporate culture; Denison model.

Nowadays, higher education witnesses significant changes demonstrating gradual transition from «public welfare» organization model to corporate model. These changes are reflected in so-called «entrepreneurial university model» which combines features of an organization which performs social functions by training qualified specialists and a kind of competitive corporation with a wide range of stakeholders. For an organization of such type corporate culture is not only a social «glue» keeping together different staff groups and helping to find overall value basis, but also a strong leverage mechanism for improving competitiveness and successfulness of the company at the educational services market.

This article provides justification for using D. Denison theoretical model for evaluating modern university corporate culture. Its peculiar feature is the possibility for evaluating current state of the organizational culture as compared to expected condition in future on the basis of the correlation between certain cultural characteristics and organizational efficacy. The main cultural characteristics of the model include evaluation of the mission; staff engagement and coherence; adaptation to changing environment (internal and external). Using one case, we demonstrate that this model developed for evaluating corporate culture of business companies can be successfully adapted for constructing the university corporate culture profile, as well as for identifying existing problem areas and existing resources for improving the situation.

### References

1. Schein E. Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership], Saint-Petersburg, Piter, 2002. 335 p.
2. Volkov A. E., Kuz'minov Ya. I., Remorenko I. M., Rudnik B. L., Frumin I. D., Jakobson L. I. Rossiiskoe obrazovanie – 2020: model' obrazovaniya dlya innovatsionnoi ekonomiki [Russian Education in 2020: a Model of Education for Innovative Economy]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2008, no. 1, pp. 32–64.
3. Groudzinski A. Proektno-orientirovannyi universitet. Professional'naya predprinimatel'skaya organizatsiya vuzov [Project-Oriented University. Professional Entrepreneurial Organization of HEI]. Nizhni Novgorod University Press, 2004, 370 p.
4. Slaughter S., Leslie L. Academic capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. The John Hopkins University Press, 1997. 276 p.
5. Clark B. R. Sozdanie predprinimatel'skikh universitetov [Creating Entrepreneurial University], Moscow, Higher School of Economics Publ., 2011. 240 p.
6. Konstantinov G. N., Filonovich S. R. Chto takoe predprinimatel'skii universitet? [What is Entrepreneurial University?]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2007, no. 1, pp. 49–62.
7. Schein E. Organizational culture, *American Psychologist*, February 1990, vol. 45 (2), pp. 109–119.
8. Higher education looking forward: An agenda for future research / by J. Brennan, J. Enders et al., Strasbourg, European Science Foundation, 2008, 43 p.
9. Solomanidina T. O. Organizatsionnaya kul'tura kompanii [Organizational Culture of the Company], Moscow, INFRA-M, 2010, 624 p.
10. Vesnin V. R. Organizatsionnaya kul'tura [Organizational Culture]. *Sotsial'no-gumanitarnye znaniya* [Social and humanitarian knowledge], 2001, no. 3, pp. 184–200.
11. Konstantinov G. N., Filonovich S. R. Universitety, obshchestvo znaniya i paradoksy obrazovaniya [Universities, Knowledge Society and Paradoxes of Education]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational Studies], 2005, no. 4, pp. 106–126.
12. Spivak V. Korporativnaya kul'tura: Teoriya i praktika [Corporate Culture: Theory and Practice], Saint-Petersburg, Piter, 2001, 345 p.
13. Handy C. Gods of Management: The Changing Work of Organizations. Oxford University Press, 1996. 254 p.
14. Cameron K., Quinn R. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury [Diagnosing and Changing Organizational Culture], Saint-Petersburg, Piter, 2001, 311 p.

15. Denison D., Hooijberg R., Lane N., Lief C. *Izmenenie korporativnoi kul'tury v organizatsiyakh* [Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy], Saint-Petersburg, Piter, 2015. 192 p.

16. Berger P., Luckmann T. *Sotsial'noe konstruirovaniye real'nosti. Traktat po sotsiologii znaniya* [The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge], Moscow, Medium, 1995, 323 p.

**Информация об авторе / Information about the author:**

**Демин Павел Владиславович** – аналитик Проектно-учебной лаборатории «Развитие университетов», Институт образования, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; 8–925–23–93–719; pdemin@hse.ru.

**Pavel V. Demin** – Analyst, Institute of Education, «Universities Development» Laboratory, National Research University Higher School of Economics; 8–925–23–93–719; pdemin@hse.ru.

