

М. Г. Масилова¹

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток, Россия

Организационная культура вуза: нетрадиционные подходы к ее восприятию и изучению

Статья посвящена выявлению значимости организационной культуры в вузе и влиянию ее на совершенствование управления кадрами. Рассматривается значимость научно-обоснованного процесса формирования организационной культуры, а также диагностики ее состояния и тенденций развития. Показано использование в исследованиях культуры вуза комплекса методов, включая нетрадиционные, основанные на феноменологическом подходе.

Ключевые слова и словосочетания: организационная культура, диагностика организационной культуры, типологический анализ организационной культуры, эмоциональное восприятие организационной культуры.

M. G. Masilova

Vladivostok State University of Economics and Service
Vladivostok, Russia

The organizational culture of the university: innovative approaches to the perceive and study

The Article is devoted to revealing the importance of organizational culture in the university and its influence on the improvement of human resources management. We consider the importance of science-based process of formation of the organizational culture, as well as its diagnostic status and trends. Shows the use of research culture of the university complex of methods, including non-traditional, based on the phenomenological approach.

Keywords: organizational culture, diagnosis of organizational culture, typological analysis of organizational culture, emotional perception of the organizational culture.

Модернизация системы образования в России, как заявлено в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., является важнейшей предпосылкой динамичного экономического роста и социального развития общества, условием благополучия и безопасности страны. В свою очередь основными задачами модернизации российского образования являются повышение эффективности деятельности высших учебных заведений, что актуализирует поиск механизмов совершенствования управления кадрами вузов. К таким механизмам следует отнести формирование и развитие организационной культуры.

Организационная культура, построенная на таких ценностях, как коллективизм, гордость за свой вуз, профессиональная компетентность, творческая устремленность, готовность к внешней и внутренней конкуренции, работе в команде, повышает сплоченность сотрудников, согласованность их действий, что положительно отражается на качестве профессионального образования.

¹ Масилова Марина Григорьевна – канд. социол. наук, доцент, каф. управления персоналом и трудового права Института права; e-mail: marina.masilova@vvsu.ru.

Однако организационная культура может способствовать укреплению целостности вуза, улучшению процессов взаимодействия преподавателей, сотрудников и студентов только при условии, что процесс ее формирования является научно обоснованным, построенным на данных диагностики ее состояния и тенденций развития.

В рамках изучения организационной культуры вуза, ее влияния на качество профессионального образования нами разработана методология исследования, включающая наряду с традиционно применяемыми и широко известными методами нетрадиционные подходы¹.

Вопросам организационной культуры посвящено множество публикаций. Проблемы диагностики и типологии организационной культуры раскрываются в работах таких зарубежных ученых, как У. Оучи, Л. Смирнич, Э. Шейн, Г. Хофстеде, Ч. Ханди, М. Элвессон и др. Практически все из названных авторов предлагают собственное видение данного феномена.

Среди отечественных авторов, глубоко изучающих культуру организации, следует выделить Т.Ю. Базарова, Т.О. Соломанидину, И.В. Грошева, П.В. Емельянова, И.М. Скитяеву, Н.В. Волкову, Л.В. Карташова, Т.В. Никонову, Р.Л. Кричевского, Ю.Г. Одегова, П.В. Журавлева и др. В их работах дается теоретическое обоснование организационной культуры, описываются ее свойства и функции, раскрываются подходы к формированию.

Вопросам организационной культуры высших учебных заведений посвящено не так много публикаций, их изучение показывает, что авторы чаще всего рассматривают ценности и типы культуры, свойственные вузам, ее корпоративный характер и вводят понятие «корпоративная культура» (Н.Л. Яблонскене, Н.Н. Могутнова, М.Б. Сокурченко и др.).

В целом большинство исследователей используют термин «организационная культура» для отражения уникальности и неповторимости отдельно взятой организации, определяя ее как набор целей, ценностей, норм и правил, носящих относительно стабильный характер и разделяемых большинством сотрудников (Э. Шейн, О.С. Виханский, А.И. Наумов, В.Д. Козлов, В.В. Глухов, В.А. Спивак).

Неоднозначность понимания организационной культуры приводит к сложностям ее изучения. Как правило, в качестве предмета исследования выступают различные аспекты: доминирующий тип организационной культуры, наличие и соотношение других типов, тип предпочитаемой культуры; ценности, которые оказывают влияние на все стороны деятельности; система отношений и складывающийся на ее основе организационный климат и др.

Типологический анализ организационной культуры проводится в целях ее идентификации. В настоящее время известно множество типологий организационной культуры (Ч. Ханди, Г. Хофштеде, Т.Е. Дила и А.А. Кеннеди, Р. Рюттингера, М. Бурке, Р. Аккофа и др.) [10]. Некоторые типологии имеют выраженный инструментальный характер, позволяя создать соответствующие методики для применения в прикладных исследованиях. Например, традиционно используется методика диагностики организационной культуры Р. Камерона и К. Куинна (OCAI), в основу которой авторами положена «рамочная конструкция конкурирующих ценностей» [3].

Изучение ценностей возможно на основе традиционного метода контент-анализа документов – миссии, политики, в том числе в области качества, а также изучения представлений руководителей и работников о личностных и профессиональных качествах, ценных для данной организации, через опросы различных видов: анкетирование, интервью и т.п. Последние также широко применяются при изучении системы отношений, так

¹ Исследование проводилось в 2004–2013 гг. во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса, результаты опубликованы в ряде научных статей автора.

как ее характеристики основываются на рациональных оценочных суждениях респондентов [6].

Известный исследователь организационной культуры Рольф Рюттингер отмечал: «...Не только наблюдать и анализировать культуру, но и понимать ее означает – схватиться за облако. Культура и связанные с ней представления о ценностях не являются жесткими понятиями... Культура – это самый мягкий материал из всех, что существуют...» [9].

Поскольку организационная культура является сложным, многоуровневым и многоаспектным явлением, то ее относят к социальным феноменам. В философском смысле феномен – это то, что явилось в сознании человека, в его чувственном опыте в процессе его осмысления: феномен – это и ощущение, и восприятие, и представление, и мысль о действительности [4]. Последнее позволяет использовать в изучении организационной культуры феноменологический подход и побуждает исследователей к применению различного рода ассоциаций или метафор. Так, в отдельных работах встречаются такие метафоры культуры организации, как «облако», «компас», «социальный клей», «шоры» и т.п. Нами в качестве метафоры предложен кристалл, ядро которого составляет система ценностей, а множество граней отражают стороны организационной культуры [2].

Очевидно, что восприятие организационной культуры ее носителями – работниками организации – включает эмоциональный компонент. Одним из способов выявить эмоциональное восприятие оргкультуры является применение в рамках феноменологического подхода метода ассоциаций. Использование образов, метафор позволяет оценить характер отношения (позитивное, негативное, нейтральное) и степень эмоциональной окраски.

Для исследования сложившейся в вузе системы отношений нами предложена анкета «Особенности организационной культуры вуза», направленная на выявление:

- восприятия сотрудниками вуза, своего места в нем;
- восприятия характера взаимоотношений между коллегами, руководством и подчиненными, различными подразделениями, преподавателями и студентами;
- оценки психологического климата в коллективе.

Наряду с традиционными вопросами, в соответствии с авторским подходом для выявления эмоционального восприятия организационной культуры работниками, в анкету включены вопросы ассоциативного характера («С чем ассоциируется у Вас вуз как место работы? С чем Вы можете ассоциировать себя как работника вуза? С чем ассоциируется у Вас коллектив вуза в целом?»), а в качестве вариантов ответов – образные выражения – ассоциации (табл. 1).

Таблица 1

**Ассоциативный ряд для ответов на вопросы анкеты
«Особенности организационной культуры вуза»**

Образные выражения 1	Интерпретация 2
<i>Ассоциации, характеризующие вуз в целом</i>	
Ухоженный сад	Учреждение, в котором все процессы отлажены, все организовано на должном уровне
Дремучий лес	Учреждение, где нет четких и понятных целей, норм, все запутано и трудно для понимания
Сосновый бор	Здоровое и комфортное место работы
Тихое болото	Место, лишённое движения, где наблюдаются застойные явления, нет ярко выраженного развития
<i>Ассоциации, характеризующие коллектив в целом</i>	
Звездное небо	Каждый работник – яркая индивидуальность, приоритет собственным целям и интересам

1	2
Пчелиный улей	Дружный, сплоченный коллектив с четким распределением ролей и обязанностей, ориентированный на достижение общих целей
Серпентарий	Разрозненный коллектив, в котором присутствует высокая конкуренция, причем не всегда этичными методами, часты конфликты, отношения некомфортные
Стая птиц	Объединение людей вокруг лидера и подчинение общим нормам
<i>Ассоциации, характеризующие свое место (роль)</i>	
Могучий дуб	Ощущение высокого положения, стабильности
Прекрасная роза с шипами	Восприятие себя как ценного специалиста, которого не ценит руководство и вынужденного защищаться
Сорняк	Восприятие себя как не особо ценного работника
Хрупкий ландыш	Беззащитность, ранимость, неуверенность в своем положении
Яблоня или куст орешника	Восприятие себя как полезного, нужного работника, чья деятельность является плодотворной

Данный подход апробирован нами в исследовании системы отношений, сложившейся в вузе¹. Полученные результаты позволили сделать следующие выводы.

Немногим более половины опрошенных работников воспринимают вуз как здоровое и комфортное место работы (выбирали ассоциацию с «сосновым бором»). Ответы другой половины респондентов распределились практически одинаково между противоположными вариантами – «ухаживаемый сад», «непаханное поле», «дремучий лес», то есть в восприятии вуза этими работниками нет единодушия: одни воспринимают его как организацию, в которой все процессы отлажены, все организовано на должном уровне, другие, наоборот, как организацию, в которой все необходимо начинать с нуля, где нет четких и понятных целей, норм, все запутано и трудно для понимания.

Как место, лишенное движения, где наблюдаются застойные явления, нет ярко выраженного развития, вуз не охарактеризовал ни один респондент, в их восприятии вуз не ассоциируется с «тихим болотом».

Коллектив вуза ассоциируется у опрошенных работников со следующими образами: «пчелиный улей» (29%), «птичья стая» (36%), «серпентарий» (8%). Респондентами предложены и свои варианты: так, отдельные работники ассоциируют коллектив с «лебедем, раком и щукой» (воспринимая его разобщенным), а часть опрошенных выбрали ассоциацию с «кораблями в открытом море», что свидетельствует о восприятии коллектива как людей, не имеющих четких ориентиров и целей.

Интерес представляют ответы-ассоциации по поводу своей роли в вузе: абсолютное большинство респондентов выбрали «яблоню» или «орешник», то есть растения, приносящие плоды. Можно предположить, что они уверенно чувствуют себя в коллективе и считают свою деятельность плодотворной и полезной. 12% респондентов выбрали ответ «роза с шипами», что говорит о настороженном отношении, необходимости (и готовности) защищаться, а 9,3% – вариант «хрупкий ландыш», напротив, предполагающий беззащитность, ранимость, неуверенность в своем положении.

Только 10% опрошенных работников выбрали ассоциацию с могучим дубом, что свидетельствует об ощущении ими высокого положения, стабильности. Примерно столько же сотрудников считают себя «сорняками», то есть людьми, не ценящимися руководством и коллегами. Несмотря на то, что отдельные опрошенные работники вуза выбирали негативно окрашенные ассоциации, большая часть респондентов вос-

¹ В опросе участвовали в общей сложности 256 респондентов из числа административно-управленческого и профессорско-преподавательского состава ВГУЭС, что составляет немногим более 15% численности. Выборка формировалась случайным образом, репрезентативно по полу, возрасту, категории опрошенных.

принимает коллектив как нечто целое, связанное совместной и продуктивной деятельностью, а самих себя как значимых и продуктивных работников.

Таким образом, можно сделать вывод, что в восприятии работниками вуза, хотя и нет единства, представлены диаметрально противоположные по смыслу образы, в целом, имеет место позитивно окрашенное эмоциональное отношение. Это создает благоприятный фон для управления развитием организационной культуры.

Также нестандартной методикой изучения культуры организации является способ диагностики организационного климата в ходе игрового взаимодействия. В нашем исследовании с этой целью применялась игра «Печатная машинка», разработанная Т.Ю. Базаровым и модифицированная нами [1].

Данная игра позволяет смоделировать четыре типичные ситуации взаимодействия и соответствующие им типы корпоративной культуры.

Участникам игры (как правило, это группа из 20 человек) предлагаются игровые ситуации, в ходе которых они выполняют задания модератора («печатают» на условной «машинке» фразы) и при этом отслеживают свое эмоциональное состояние. По окончании каждой игровой ситуации участники осознают свои чувства, настроение, обмениваются возникшими мыслями.

Для облегчения рефлексии разработан бланк опросника по типу семантического дифференциала, состоящий из двух частей:

- 1 – описание своего эмоционального состояния,
- 2 – особенности поведения участников (табл. 2) [8].

Таблица 2

**Бланк опросника для описания эмоционального состояния
и особенностей поведения в игровых ситуациях**

<i>1 – Критерии описания своего эмоционального состояния</i>								
Критерий	3	2	1	0	1	2	3	Критерий
Удовлетворен								Не удовлетворен
Интересно								Скучно
Легко								Трудно
Эмоционально								Безразлично
Активность								Пассивность
<i>2 – Критерии описания особенностей поведения участников</i>								
Самоорганизованность								Организованность извне
Вовлеченность								Отстраненность
Наличие контроля								Отсутствие контроля
Ориентация на процесс								Ориентация на результат
Групповая ответственность								Индивидуальная ответственность
Сплоченность								Разобщенность

Обработка полученных данных методом подсчета баллов, отражающих степень выраженности положительных и отрицательных эмоциональных переживаний в каждой игровой ситуации, определяет предпочтения участников.

В основе концепции игры лежит типология организационной культуры, построенная на феномене доверия как ведущей ценности в системе отношений. Соответственно, ученым описаны типы культуры – органическая, бюрократическая, предпринимательская, партиципативная (англ. *participate* – соучастие), каждому из которых свойствен свой тип взаимодействия.

По нашему мнению, у доверия как характеристики отношений, имеются две составляющие: рациональная и эмоциональная. К первой, рациональной, относится уве-

ренность в том, что коллега, руководитель или подчиненный способен выполнить взятые на себя обязательства. Она основывается на оценке компетентности, результативности труда, а также последовательности, предсказуемости поступков. Эмоциональная составляющая доверия основана на общности ценностей и мотивов: доброжелательности, открытости для успешного решения проблем, мотивированности на достижение общей цели и др.

Анализ особенностей поведения и эмоциональных состояний участников игры позволяет установить, какая модель взаимодействия и соответствующий тип организационной культуры являются для них наиболее желательными, сравнить с доминирующим в организации типом и определить направление ее развития. Данный метод применялся нами неоднократно в ходе исследования, и результаты показывали объективность диагностики.

Таким образом, использование в исследованиях культуры вузов комплекса методов, включая нетрадиционные, основанные на феноменологическом подходе и оценке эмоционального отношения и восприятия культуры работниками, повышает достоверность изучения ее особенностей, позволяя, в свою очередь, предложить научно обоснованные пути совершенствования организационной культуры.

1. Базаров, Т.Ю. Психологические грани изменяющейся организации / Т.Ю. Базаров. – М.: Аспект Пресс, 2007.
2. Богдан, Н.Н. Организационная культура вуза: теория, исследование, практика: монография / Н.Н. Богдан, М.Г. Масилова, И.Ю. Парфенова. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2014. – 244 с.
3. Камерон, К.С. Диагностика и изменение организационной культуры / К.С. Камерон, Р.Э. Куин; пер. с англ.; под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. - 320 с.
4. Краткая философская энциклопедия. – М.: Изд. группа «Прогресс-Энциклопедия», 1994. – 576 с.
5. Мальцева, Г.И. Роль корпоративной культуры в формировании эффективного университета / Г.И. Мальцева, О.В. Горшкова // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 2. – С. 40–44.
6. Масилова, М.Г. Организационная культура и результативность деятельности вуза / М.Г. Масилова, Н.Н. Богдан // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – №2 (84). – С. 34–40.
7. Могилёвкин, Е.А. Управление системой ценностей и корпоративной культурой компании в период кризиса / Е.А. Могилёвкин, А.С. Новгородов // Менеджмент сегодня. – 2009. – №6. – С. 360–366.
8. Парфенова, И.Ю. Корпоративная культура и способ ее диагностики методом оценки эмоционального состояния / И.Ю. Парфенова, Н.Н. Богдан // Социальные взаимодействия в транзитивном обществе: сб. науч. тр.; под ред. М.В. Удальцовой. – Новосибирск: НГУЭУ, 2008. Вып. X.– С. 264–270.
9. Рюттингер, Р. Культура предпринимательства: пер. с нем. / Р. Рюттингер. – М.: ЭКОМ, 1992. – 240 с.
10. Спивак, В.А. Корпоративная культура: теория и практика / В.А. Спивак. – М.: Питер, 2001. – 352 с.