

*НАТАЛЬЯ СЕРГЕЕВНА ГУЛИУС*

кандидат филологических наук,  
доцент кафедры организационного поведения  
и управления персоналом  
Института экономики и менеджмента  
Национального исследовательского  
Томского государственного университета,  
г. Томск, Россия;  
научный сотрудник,  
Тюменский государственный университет,  
г. Тюмень, Россия,  
e-mail: gulusnata@gmail.com, gulusn@yandex.ru.



## **Организационная культура российских университетов: вызовы и потенциал периода трансформации** (в представлении сотрудников Национального исследовательского Томского государственного университета и Тюменского государственного университета)

УДК: 303.632.3

DOI: 10.24411/2079-0910-2020-14006

Системные изменения в организации немислимы без аналитического осмысления организационной культуры. Анализ изменений конфигурации организационной культуры, который позволяет отслеживать собственно трансформацию университетов, является конкурентным преимуществом не только в российском, но и в международном образовательном пространстве. Работа с организационной культурой — «целостным комплексом общих для большинства сотрудников организации мировоззренческих аксиом, ценностей, знаков, взаимосвязанных и иерархически структурированных» (Э. Шейн) в период изменений важна, так как позволяет рефлексивно отнестись к изменениям, которые декларируются; напомнить об истории, культуре, ценностях и положительном образе будущего; в конечном счете, она является индикатором трансформации университета.

В комплексной диагностике двух университетов РФ на стадии завершения программы «5–100» — в Тюменском государственном университете (ТюмГУ) и Национальном исследовательском Томском государственном университете (НИ ТГУ) — во всех трех группах университетского сообщества (администрация, профессорско-преподавательский состав и обучающиеся) применялись: 1) количественный опрос и построение рамочной конструкции конкурирующих ценностей с помощью инструмента оценки организационной культуры «Organizational Culture Assessment Instrument» (далее — OCAI) по К. Камерону и Р. Куинну ( $n = 180$ ); 2) методика самодиагностики А.И. Пригожина «Метафора», состоящая в изображении своего представления об университете в виде рисунка ( $n = 180$ ); 3) полуструктурированное интервью с лидерами университетского сообщества. Главная задача состоит в выявлении уникальной конфигурации культуры, ее «разрывов», потенциала и вариантов динамики (рекомендации) изменений под влиянием конкурирующих ценностей. В завершение исследования на основе методики OCAI были разработаны рекомендации по совершенствованию управленческих условий трансформации.

**Ключевые слова:** диагностика организационной культуры, трансформация университета.

© Гулиус Н.С., 2020

## Благодарность

Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского научного фонда (РНФ) в рамках научного проекта № 19-18-00485.

## Введение

С 2013 г. пятнадцать российских университетов участвуют в завершившейся в 2020 г. программе академического превосходства «5–100», благодаря которой каждый университет должен достичь показателей эффективности, в том числе по доле привлеченных иностранных студентов, доле иностранных профессоров, публикаций сотрудников университетов, академической мобильности, интернационализации университета и др. Программа предполагает существенные преобразования не только университета как организации, но и современной концепции университета в философском смысле. В этом смысле за каждым университетом стоит своя организационная культура, ценности и ставки лидера.

Трудно переоценить значение организационной культуры в период активной трансформации университета. Открытые дискуссии администрации университета с университетским сообществом о трудностях придают особое значение и объяснение заявленным изменениям организационной культуры университета; позволяют удерживать в фокусе позитивный образ будущего — так называемый университет мирового класса [Salmi, 2016]; напоминают об истории, культуре и ценностях; позволяют показать положительные примеры, установить «стандарты качества» и задуматься об уникальности университета. Это объясняет заинтересованность гуманитарных специалистов в изучении организационной культуры как антропологического феномена.

Основное внимание исследователей на рубеже XX–XXI вв. уделялось изучению в основном экономических аспектов объектов организационной культуры [Камрон, Куинн, 2001]. Системное изучение организационной культуры университета находится на начальном этапе его развития и требует более глубокого и детального изучения с использованием методологических инструментов различных общественных наук.

В социологии обсуждение проблем организационной культуры в системе высшего образования началось в 1980–1990 гг. и до сих пор не утратило своей актуальности. Исходя из концепций, описывающих особенности организационной культуры в бизнесе [Tierney, 1988; Bergquist, 1992; White, 2016], в серии работ последовательно затрагиваются отличительные особенности организационной культуры университетов или колледжей, типология культур в образовании, влияние этнической культуры на тип организационной культуры и ее «выравнивание» в связи с интернационализацией университетов. Влияние организационной культуры также можно увидеть в направлении интенсивности и инноваций в университетской среде. Большинство исследований проводилось на примерах американских университетов и колледжей. С 2013 г. эта диагностика применяется относительно российских университетов.

В современной литературе организационная культура рассматривается как инструмент управления развитием университета, направленного на повышение

его конкурентоспособности в мировом образовательном пространстве; как инструмент, способствующий повышению взаимопонимания между основными группами университетского сообщества [Bergquist, 1992]; как залог «доверия», «понимания» и «справедливости» внутри университетского сообщества [Гидденс, 1994; Хабермас, 1995; Ньюмен, 2006]. Среди философов и социологов недавнего времени [Gergen, 2015; Кастельс, 2000; Петрова, 2017] активно поднимается вопрос о сути происходящих в университете трансформационных процессов: фокусируется ли университет на получении материальной поддержки от государства или служит делу образования с его высокими ценностями и идеалами? Г.И. Петрова [Петрова, 2017] ставит вопрос об опасности реинкарнации университета в экономическую корпорацию. В современных условиях университету приходится решать вопрос корпоративной идентичности (что общего у университета с другими организациями и чем он от них отличается?) и, сохраняя себя, адаптироваться к новой социальной и экономической реальности в статусе автономии. Существует сложность создания новой академической культуры [Gergen, 2015]: в то время как профессорская культура служит образованию, науке и культуре; организационная культура обслуживает рынок, повышая конкурентоспособность с точки зрения доступа к мировому образовательному пространству [Петрова, 2017]. Трансформация организационной культуры университета в духе коллаборации между лучшими практиками профессорской и адхократической культуры является ключом к успешной реализации академических стратегий на глобальном международном рынке.

Современные тренды, такие как критическая междисциплинарность, рост спроса на креативные навыки, разрыв между образовательными стандартами и потребностями рынка, распространение электронных курсов, которые позволяют получать информацию от лучших профессоров из любого университета мира, — постепенно обрушивают традиционные символические столпы образования: учебный план, традиционные технологии обучения, оценку результатов и раздачу дипломов. В этом смысле метафора разрушения классических устоев и вхождения рыночной культуры в традиционно интеллектуальную среду ярко отражена в названиях книг «Университет в руинах» [Риддингс, 2009] и «Как платят профессорам» [Altbach, Pacheco, 2012]. В последние десятилетия организационную культуру стали признавать одним из показателей, необходимых для правильного понимания и управления организационным поведением сотрудников. В нашем исследовании термин «организационная культура» понимается как «целостный комплекс общих для большинства сотрудников организации мировоззренческих аксиом, ценностей, знаков, взаимосвязанных и иерархически структурированных» [Schein, 2010].

## Методология исследования

Новизна подхода в диагностике конфигурации организационной культуры обеспечивается применением комплекса социологических методов изучения ценностных ориентиров и предпочтений сотрудников по отношению к актуальному на данный момент и желаемому образу университета, которые выявляются по результатам социологического анкетирования и по данным контент-анализа дискурсивных практик университета.

Сбор данных по диагностике конфигурации и разрывов организационной культуры Национального Томского государственного университета (далее — ТГУ) и Тюменского государственного университета (далее — ТюмГУ) проводился в трех основных группах университетского сообщества. Выборку составили представители администрации и менеджеров ( $n = 30$ ); преподаватели, ученые и сотрудники лабораторий ( $n = 30$ ); и обучающихся всех уровней ( $n = 30$ ) в возрасте от 19 до 78 лет. Всего в двух университетах приняли участие в опросе 180 человек ( $n = 180$ ).

Диагностика проводилась с помощью трех методов: анализ локально-нормативной базы, качественный и количественный методы. Принцип триангуляции как сочетание трех разных по природе методов на одной и той же выборке позволил не только сделать «объемную» диагностику организационной культуры, но и разработать рекомендации по преодолению разрывов в организационной культуре университетов. Среди методов применялись:

- 1) анализ локально-нормативной базы корпоративных документов;
- 2) качественный метод «Метафора» по А.И. Пригожину [Пригожин, 2003] (НИ ТГУ:  $n = 90$ ; ТюмГУ:  $n = 90$ );
- 3) количественный метод оценки организационной культуры “Organizational Culture Assessment Instrument” (далее — OCAI) по К. Камерону и Р. Куинну (НИ ТГУ:  $n = 90$ ; ТюмГУ:  $n = 90$ ). В завершение диагностики в логике OCAI составлен список рекомендаций и оформлен годовой отчет для руководства университетов.

Качественный метод — диагностический проективный инструмент «Метафора» А.И. Пригожина — применяется на первом этапе «знакомства» с организацией и позволяет выявить общее представление сотрудников о функционировании организации: о ее ценностях, видении будущего, открытости/закрытости организации, степени антропоцентричности, степени ориентированности на клиентов, видении партнеров и конкурентов, осознании своего уникального места. Методика самодиагностики «Метафора» наглядно демонстрирует «разрывы» в организационной культуре. По результатам анализа можно говорить о трех основных проблемных вопросах: «Есть ли у организации своя стратегия?», «Как обстоит дело с нововведениями?», «Развивается ли организация?» Актуальность применяемого метода обусловлена ситуацией трансформации организации, при которой ежегодная диагностика дает объективный срез основных ценностно-смысловых полей, в которых живет университет.

Метод самодиагностики не следует путать с методом использования рисунков для диагностики личности, который является обычным в психологии. В «Метафоре» диагностируется организация и на рисунках выделяется собирательный образ организации. То есть и по задачам, и по способам есть разница.

Количественный метод диагностики организационной культуры OCAI (К. Камерон и Р. Куинн (США)) позволяет увидеть взаимосвязь между конкурирующими ценностями четырех типов культуры: рыночной культуры, клановой культуры, бюрократии и адхократии — и выявить разрывы между реальной и желаемой конфигурацией организационной культуры. Опросник OCAI состоит из шести вопросов по четыре утверждения в каждом, среди которых необходимо распределить 100 баллов на момент «сейчас» и «как я хочу, чтобы было в университете». Особое различие между реальным и желаемым культурным видением дает представление о «разрывах», скрытых конфликтах. Соотношение четырех типов университетских культур

уникально. Клановая культура олицетворяет идею концентрации на внутренних проблемах; это дружелюбное рабочее место, где у людей много общего, а лидеры подобны «родителям» и «учителям»; велика роль положительного морального климата. Рыночная культура ориентирована на результат, на внешние показатели успеха; здесь главным является выполнение поставленной задачи и требований рынка. Лидеры — это серьезные конкуренты, они требовательны, а репутация и успех — всеобщая цель. Культура адхократии олицетворяет собой все инновационное, инициативное, динамичное, предпринимательское. Лидеры в этой культуре, прежде всего, — это новаторы, готовые рисковать. Здесь важна преданность экспериментам и инновациям, а организация ориентирована на рост и приобретение новых ресурсов. Культура бюрократии — это иерархическая модель, формализованное и структурированное рабочее место; а организация и люди управляются процедурами. Лидеры — координаторы рационального мышления. Здесь ценятся стабильность места работы, гарантия занятости и предсказуемость [Камерон, Куинн, 2001].

## Результаты социологического исследования

### 1. Анализ локально-нормативной базы

Анализ локально-нормативной базы в аспекте организационной культуры в ТюмГУ показал наличие развернутой миссии, краткую формулировку которой приведем здесь: «Миссия ТюмГУ<sup>1</sup> — готовить людей, способных в условиях глобальной конкуренции проектировать новые виды деятельности, преобразовывать социальную среду, создавать успешные бизнесы». В ТюмГУ на настоящий момент нет отдельного текста «Этического кодекса», рефлексия базовых ценностей, норм и принципов находится в тексте документа «Кадровая политика». Согласно документу, базовыми ценностями и нормами ТюмГУ являются ценности меритократии, открытости новому, коммуникации и кооперации, лидерство и инициатива, профессионализм, академическая честность и ответственность (семь ценностей). Все упомянутые в документе ценности последовательно нашли свое отражение в высказываниях респондентов во время проведения интервью: сотрудники ТюмГУ подтверждали открытость и прозрачность инструментов и требований, постоянный поиск новых решений, подчеркивали ценность инноваций и с гордостью рассказывали в том числе о достижениях коллег других факультетов и институтов ТюмГУ.

Анализ локально-нормативной базы НИ ТГУ показал наличие развернутой миссии НИ ТГУ, краткий текст которой звучит так: «Национальный исследовательский Томский государственный университет как университет исследовательского типа видит свою миссию в сохранении и приумножении духовных ценностей человечества, в получении и распространении передовых знаний и информации, в опережающей подготовке интеллектуальной элиты общества на основе интеграции

<sup>1</sup> Миссия ТюмГУ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.utmn.ru/5top100/programma/mission/> (дата обращения: 01.12.2019).

учебного процесса, фундаментальных научных исследований и инновационных подходов»<sup>2</sup>.

НИ ТГУ в 2015 г. в ходе двух лет работы с разными группами университетского сообщества утвердил текст «Этического кодекса» НИ ТГУ, в котором проговорены основные ценности, нормы и этика поведения (академическая, научная и служебная). Пересмотр кодекса с 2015 г. осуществляется ежегодно, правки вносятся по мере необходимости. Последняя правка была внесена в 2017 г. В отличие от текста «Кадровой политики» ТюмГУ, «Этический кодекс» НИ ТГУ не содержит рефлексии своих базовых ценностей.

В течение отчетного года были проведены два заседания этического комитета НИ ТГУ с разбором нарушений профессиональных полномочий и вопросом об обновлении текста «Этического кодекса НИ ТГУ» в части профессиональной этики сотрудников НИ ТГУ. Было принято согласованное со Стратегическим офисом НИ ТГУ решение в течение 2020–2021 гг. провести исследование об актуальных ценностях НИ ТГУ, на основании которого будет принято решение о внесении изменений в текст Кодекса в 2021 г. До этого момента текст Кодекса принято считать достаточным для решения появляющихся прецедентов в профессиональной практике вузов.

## 2. Анализ диагностики по методу «Метафора»

Анализ «Метафоры» ТюмГУ показал разрыв среди представителей трех основных групп университетского сообщества: администраторов и менеджеров; преподавателей и ученых; и студентов разных уровней обучения. Картина мира обучающихся представлена сюжетными зарисовками из ежедневной, бытовой жизни: ситуации зачетов и экзаменов и общения в студенческой среде. В рисунках отсутствует динамика, наличествуют «угрожающие» привычному образу жизни студентов события (экзамены, скучные лекции). Положительные образы студенческих рисунков связаны с идеей открытости, совместности; на рисунках студентов присутствуют слова на английском языке, что напрямую соответствует заявленной миссией университета интернационализации (в рисунках других групп университетского сообщества слова на английском и образы «дружбы народов» и открытости отсутствуют, что, согласно методике А.И. Пригожина, означает расхождение между писаными и неписаными правилами. Другими словами, нельзя нарисовать то, чего нет. В этом плане диагностика «Метафора» отражает исходный уровень организационной культуры, который сложно поддается экспликации: уровень базовых ценностей. И если в студенческом восприятии на уровне базовых ценностей проявлена интернационализация и открытость миру, то в восприятии АУП и ППС она пока что отсутствует.

Рисунки преподавателей и ученых отражают рефлексию недавних изменений бренда в университете: первая треть рисунков, около 33%, посвящена теме трансформации бренда с образа «ладьи» (здесь важна горизонталь образа неспешной величественной ладьи, «цифра 1 на боку») на образ цифры «1» (образ вертикали, устремленный вверх). (Информант: «Обновленный логотип — это символ нового этапа развития».)

Часть сотрудников зарисовали образ университета в виде главного корпуса и устно выразили сожаления по поводу отсутствия «помпезного здания, как у

<sup>2</sup> Миссия НИ ТГУ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tsu.ru/university/mission.php> (дата обращения: 01.12.2019).

Оксфорда», в результате чего вторая треть рисунков, около 34%, — это «коробка с окнами». Около 48% рисунков снабжено говорящими подписями: фундаментальность, новый, инновационный, открытый, наукоград, меняющийся, конкурентоспособный, технологический, дружественный, мобильный. В сопутствующем диагностике интервью преподаватели и ученые озвучивают ценности, декларируемые в кадровой политике: меритократия, открытость, лидерская позиция, академичность, что свидетельствует об отсутствии конфликта писаных и неписаных правил.

Последняя треть рисунков, примерно 30%, содержит сюжеты «безоблачной жизни»: солнце, ясное небо, цветочки и бабочки, что в диагностике А.И. Пригожина свидетельствует об отсутствии реального взгляда на вещи («не существует организаций, которые живут без проблем»). В диагностике «Метафора» такой тип рисунков означает, что сотрудники либо не видят, либо не хотят видеть реальную ситуацию в университете.

Картина мира руководителей и администраторов университета, наоборот, отражает все постулируемые стратегические задачи университета. Идея развития, инновационности, гибкости и силы отражена в большинстве рисунков руководителей (83%). Эти образы созвучны рисункам 32% преподавателей. Университет руководителей изображен в динамичном, сверхнапряженном состоянии (летающая вверх ракета, горящее пламя, вздымающийся вверх небоскреб и т. д.).

В целом «Метафора» отразила некоторую инфантильность, статичность картины мира студентов при принятии идеи интернациональности университета; осознание изменений и роста университета в картине мира примерно 32% опрошенных преподавателей — и стопроцентное единодушие и понимание задач стратегического развития в картине мира руководителей и администраторов.

## U of Tyumen Metaphor General 2019

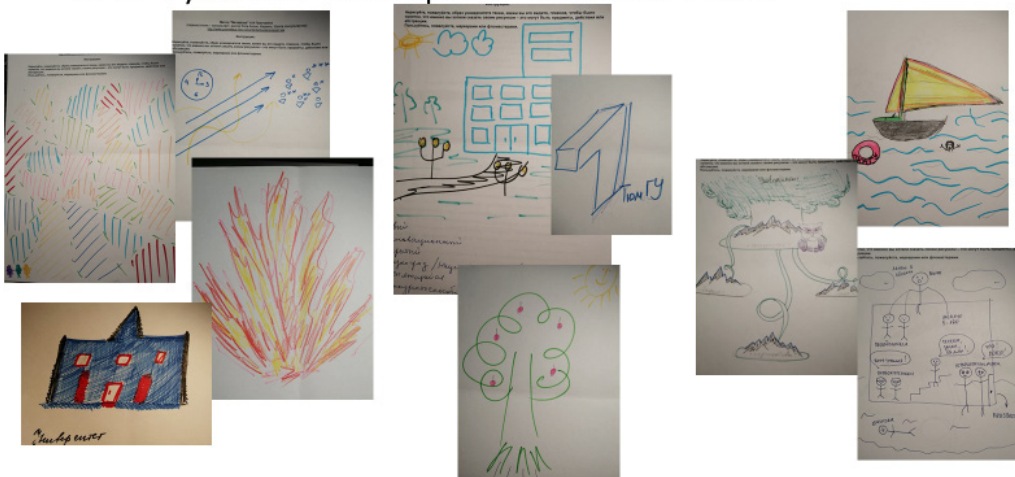


Рис. 1. Анализ организационной культуры по методу «Метафора», ТюмГУ

Анализ диагностического инструмента «Метафора» НИ ТГУ 2019 г. показал, что рисунки в большей степени свидетельствуют о дезинтеграции между основными категориями университетского сообщества. Опрошенные видят риски, мешающие

реализации целей, и довлеющие над университетом субъекты: Министерство образования РФ, «Сколково» и программа «5–100», плановые показатели отчетности (в рисунках отражены статьи WoS/Scopus) и другие внешние вызовы оформлены в виде акулы, тьмы, раздираемого на части требованиями разных субъектов главного корпуса университета. Реципиенты видят, что вектор развития университета зависит от внешних источников, а сами внутренние клиенты университета (научно-педагогические сотрудники, профессорско-преподавательский состав и студенты всех уровней образования — далее НПР, ППС и студенты) являются лишь объектами воздействия и управления. Реципиенты отмечают появление неолиберальной бюрократии и высокой доли контроля над действиями преподавателей, в то время как отсутствует стройная система оценки деятельности менеджеров, администраторов и проректоров. В целом весь массив рисунков разных категорий университетского сообщества отражает отсутствие единства целей и действий. На данный момент университет видится статичным, изменения с точки зрения административно-управленческого персонала (далее — АУП) не видны. Обучающиеся выражают иронию в отношении гонки показателей: ее квинтэссенция выражена изображением программы «5–100» в виде ослика, перед которым висит морковка. В опросе, сопутствующем диагностике, около 30% сотрудников выражают сомнение в том, что могут на что-то влиять или что-то изменить. В рисунках неформальных и проактивных лидеров, которые составляют примерно 5% от общего числа сотрудников университета, можно видеть сюжеты созидания Вселенной и новых миров.

## TSU Metaphor General 2019

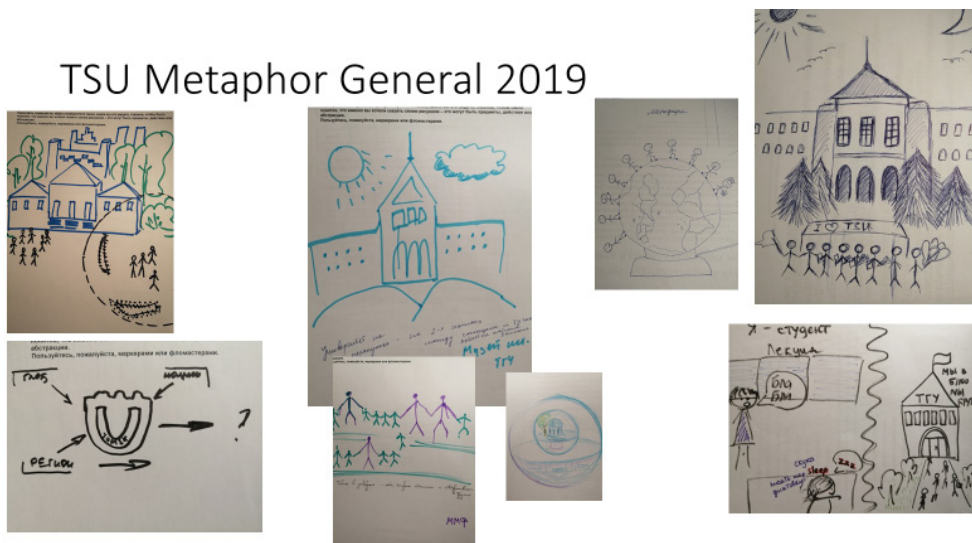


Рис. 2. Анализ организационной культуры по методу «Метафора», НИ ТГУ

### 3. Анализ диагностики по методу OCAI

Анализ OCAI ТюмГУ 2019 г. показал, что университет на данном этапе развития видит довлеющую роль рыночных показателей, в приоритете студенты видят клановый вид культуры, что подтверждается диагностикой «Метафоры» об инфантильности картины мира обучающихся; направление развития университета со стороны



НПР, ППС и АУП должно идти в сторону адхократии, что подтверждается двумя группами университетского сообщества. Именно адхократический тип культуры становится общим полем взаимодействия между АУП и ППС и НПР и свидетельствует о потенциале организационной культуры ТюмГУ.

## University of Tyumen OCAI General 2019

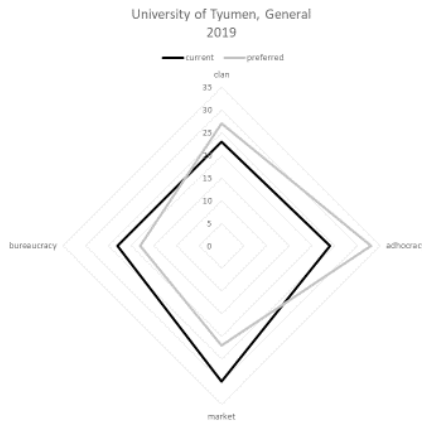


Рис. 3. Анализ организационной культуры по методу OCAI, ТюмГУ

Анализ OCAI НИ ТГУ 2019 г. показал, что университет на данном этапе развития видит довлеющую роль рыночных показателей и растущей бюрократии университета. В приоритете сотрудники и обучающиеся видят ресурс развития клановой культуры в ее новом качестве — как культуры сотрудничества, коллаборации и объединения ресурсов, что выразилось в проекте «Большого университета». Второй желательной культурой является адхократическая культура как подсознательное стремление к гибкости, мобильности, независимости от бюрократии и рыночных показателей.

Таким образом, лидирующие проблемы/«разрывы» в организационной культуре ТюмГУ — это обеспечение потребности в росте адхократической культуры, снижение культуры рынка и снижение культуры бюрократии. В качестве рекомендаций показаны следующие мероприятия в логике школы К. Камерона и Р. Куинна.

### Рекомендации для ТюмГУ на основе диагностики OCAI:

#### 1. Для повышения культуры адхократии:

- прописать четкие требования по всем пунктам эффективных контрактов;
- включить сотрудников в программу повышения квалификации, в рамках которой рассматриваются/проектируются принципы повышения ответственности;
- добиться, чтобы управляющие, директора программ проводили собеседования в стиле фокус-группы с руководителями департаментов с целью выяснения того, насколько хорошо все понимают направление совершенствования организации;

- ввести обратную связь по эффективности деятельности и результативности реализованных проектов.
2. Для снижения давления культуры рынка:
    - продолжать стремиться к превосходству — к университету мирового класса;
    - нанимать энергичных новых сотрудников университета;
    - оставлять прежнее напряжение в показателях деятельности;
    - повышать внимание к потребителям, внутренним и внешним клиентам университета (партнеры, преподаватели, студенты);
    - обозначать предельные сроки выполнения задач.
  3. Для снижения силы бюрократической культуры необходимо:
    - перепроектировать систему быстрого реагирования;
    - разработать систему оценки деятельности руководства;
    - обновлять программное обеспечение и совершенствовать электронный оборот документов;
    - увеличить объем хранилища информации, чтобы обеспечить информационный поток в системе в периоды высокого напряжения;
    - совершенствовать программу «планово-предупредительных ремонтов»;
    - сделать оценку срывов. Разработать планы предотвращения кризисов.

## TSU OCAI General 2019

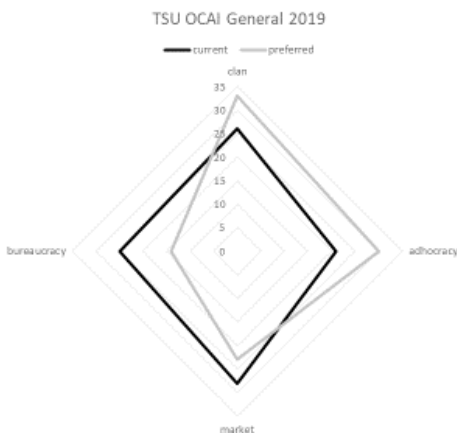


Рис. 4. Анализ организационной культуры по методу OCAI, НИ ТГУ

Таким образом, лидирующие проблемы/«разрывы» в организационной культуре НИ ТГУ — это чрезмерная бюрократия, недостаток мероприятий по укреплению клановой культуры и культуры адхократии. В качестве рекомендаций показаны следующие мероприятия в логике школы К. Камерона и Р. Куинна.

### Рекомендации для НИ ТГУ на основе диагностики OCAI:

1. Для снижения давления культуры бюрократии:
  - перепроектировать систему быстрого реагирования;

- разработать систему оценки деятельности руководства;
  - обновлять программное обеспечение и совершенствовать электронный оборот документов;
  - увеличить объем хранилища информации, чтобы обеспечить информационный поток в системе в периоды высокого напряжения;
  - совершенствовать программу «планово-предупредительных ремонтов»;
  - сделать оценку срывов. Разработать планы предотвращения кризисов.
2. Для поддержания клановой культуры:
- организовать обратную связь для всех категорий университетского сообщества на постоянной основе для обсуждения актуальной повестки;
  - разработать 360-градусную оценку руководителей департаментов, проанализировать данные и составить план улучшения показателей деятельности;
  - сконструировать программу карьерного роста с учетом требований международной мобильности;
  - учредить программу ежегодного опроса сотрудников для мониторинга всех систем университета;
  - разработать систему признания достоинств сотрудников, вознаграждать неординарные усилия;
3. Для повышения культуры адхократии:
- прописать четкие требования по всем пунктам эффективных контрактов;
  - включить сотрудников в программу повышения квалификации, в рамках которой рассматриваются/проектируются принципы повышения ответственности;
  - добиться, чтобы управляющие, директора программ проводили собеседования в стиле фокус-группы с руководителями департаментов с целью выяснения того, насколько хорошо все понимают направление совершенствования организации;
  - ввести обратную связь по эффективности деятельности и результативности реализованных проектов.
  - Таким образом, на основе трех независимых методов исследования были разработаны рекомендации по повышению эффективности трансформации организационной культуры университетов НИ ТГУ и ТюмГУ.

## Заключение

Конфигуратор организационной культуры ТюмГУ демонстрирует желание университетского сообщества уйти от довлеющей рыночной культуры с показателями эффективности к культуре адхократии и клана с фокусировкой на проектный стиль управления, на прозрачную систему вознаграждения и ценность заботы о сотрудниках университета. Здесь велика роль корпоративного лидера; члены университетского сообщества в курсе проводимой политики и стратегии развития университета. Изменения, проводимые университетом, являются гордостью респондентов. Коммуникации отличаются быстротой реакции и готовностью к открытому обсуждению и пониманию задач развития университета, прозрачностью проводимых политик.

Конфигуратор культуры в НИ ТГУ, ставший лидером в рейтинге QS по скорости движения за все время программы «5–100» (с 678-го на 250-е место за пять лет),

демонстрирует в равной степени как стагнацию развития (рост бюрократической культуры), так и дефицит ценностей клановой культуры с заботой о членах университетского сообщества. Дефицит клановой культуры образовался в связи со ставкой руководства на запросы и требования рынка при одновременной конфликтной апелляции к ценностям служения и призвания. Бюрократизация базовых процессов университета задает второй конфликт для передовой группы управления, которая имеет желание, способность и готовность действовать в проектном режиме.

Аналитическое сопровождение процессов трансформации организационной культуры университета имеет прикладные результаты и способствует анализу глобальных процессов в системе высшего образования. Набор методик позволяет выявлять разрывы в организационной культуре университета и скрытые конфликты и стимулировать конструктивное преодоление указанных конфликтов как на уровне высшего руководства, так и на уровне отдельных групп субъектов, что в конечном итоге способствует развитию организации.

Проблемы глобальной повестки дня в области высшего образования помогают интерпретировать организационную культуру как механизм управления, который не только обеспечивает конкурентоспособность университета, но и формирует личность университетского человека, способного жить в современном мире. В идеальном смысле новая университетская культура основана на понимании и сотрудничестве и способна работать эффективно в условиях пандемии. Потенциал изменения организационной культуры, примирения противоречивых типов культуры связан с личной и профессиональной идентичностью современного члена университетского сообщества. Именно ему в современной ситуации предстоит разрешить выявленные диагностикой разрывы и конфликты.

## Литература

- Гидденс Э.* Судьба, риск и безопасность // THESIS. 1994. № 5. С. 107–134.
- Камерон К., Куинн Р.* Диагностика изменений организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
- Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура / Пер. с англ. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.
- Ньюмен Дж. Г.* Идея университета / Пер. с англ. С.Б. Бенедиктова; под общ. ред. М.А. Гусаковского. Минск: БГУ, 2006. 208 с.
- Петрова Г.И.* «Дух информационализма» — ответ корпоративной культуры университета на вызовы времени // Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 2. С. 86–91.
- Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М.: МЦ ФЭР, 2003. 863 с.
- Риддингс Б.* Университет в руинах. М.: Изд-во Высшей школы экономики, 2010. 304 с.
- Хабермас Ю.* Производительная сила коммуникации // Хабермас Ю. Демократия, разум, нравственность. М.: АО «Ками», Издательский центр «Academia», 1995. 248 с.
- Altbach P.G., Pacheco I.F.* (Eds.). Paying the Professoriate: A Global Comparison of Compensation and Contracts. Routledge, 2012. 368 p.
- Bergquist W.H.* The Four Cultures of the Academy. San-Francisco: Jossey-Bass publ., 1992. XVII, 250 p.
- Gergen K.J.* From Propositions to Practice: Pedagogy for Life as Process // Education as Social Construction / Eds. T. Dragonas, K. Gergen, S. McNamee, E. Tseliou. Chagrin Falls, OH:

Worldshare Books, 2015. P. 1–12. URL: [https://www.researchgate.net/publication/312383886\\_Propositions\\_to\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/312383886_Propositions_to_Practice) (Date accessed: 27.11.2020).

*Schein E.H.* Organizational Culture and Leadership. Vol. 2. John Wiley & Sons, 2010.

*Salmi J.* Excellence Initiatives to Create World-Class Universities // International Higher Education. 2016. Vol. 87. P. 17–18 [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.6017/ihe.2016.87.9506>.

*Tierney W.G.* Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials // The Journal of Higher Education. 1988. Vol. 59. № 1. P. 2–21.

*White A.* Manuel Castells's Trilogy "The Information Age: Economy, Society, and Culture" // Information, Communication and Society. 2016. Vol. 19. № 12. P. 1–6. DOI: 10.1080/1369118X.2016.1151066.

## **Organizational Culture of Russian Universities: Challenges and Potential of the Transformation Period**

**(Presented by the Staff of the National Research Tomsk State University  
and Tyumen State University)**

*NATALIA S. GULIUS*

National Research Tomsk State University,  
Tomsk, Russia;

Tyumen State University,  
Tyumen, Russia,

e-mail: [guliusnata@gmail.com](mailto:guliusnata@gmail.com), [guliusn@yandex.ru](mailto:guliusn@yandex.ru)

Systemic changes in the organization are inconceivable without an analytical understanding of the diagnosis of organizational culture. An analysis of changes in the configuration of organizational culture, which allows us to track the actual transformation of universities, is a competitive advantage not only in Russia but also in the international educational space. To work on organizational culture — (“an integral set of worldview axioms common to most organization employees, values, signs, interconnected and hierarchically structured” (E. Shane)) during the period of change is important as it allows us to treat to the declared changes consciously and to remind about history, culture, values and positive image of the future.

For a comprehensive diagnosing of two universities of the Russian Federation at the stage of completion of the “5–100 program” (Tyumen State University and Tomsk State University), in all three groups of the university community (administration, faculty and students), the author used the following methods: 1) quantitative survey and building a framework for competing values (OCAI) according to C. Cameron and R. Quinn (n = 180); 2) the method of self-diagnosis of A.I. Prigogine “Metaphor” presenting image data of the university (n = 180); 3) a semi-structured interview with leaders of the university community. The main task is to identify the unique configuration of culture, its “gaps”, potential and dynamics options (recommendations) of changes under the influence of competing values. At the end of the study the author proposes recommendations for the improvement of managerial conditions.

**Keywords:** organizational culture diagnostics, university transformation.

## Acknowledgment

The research was carried out with support from the Russian Science Foundation (RSF) according to the research grant No. 19-18-00485 “The Human Dimension of the Transformation Processes of Russian Universities: Historical Experience, Trends and Responses to the Contemporary Challenges”.

## References

- Altbach, P.G., Pacheco, I.F. (Eds.) (2012). *Paying the Professoriate: A Global Comparison of Compensation and Contracts*. Routledge.
- Bergquist, W.H. (1992). *The Four Cultures of the Academy*. San-Francisco: Jossey-Bass publ.
- Cameron, K., Quinn, R. (2001). *Diagnostics and Change of Organizational Culture*. S.-Peterburg: Piter (in Russian).
- Castels, M. (2000). *Informatsionnaya epokha: ekonomika, obshchestvo i kul'tura* [The information age: economy, society, and culture]. Moskva: GU VShE (in Russian).
- Gergen, K.J. (2015). From Propositions to Practice: Pedagogy for Life as Process. In T. Dragonas, K. Gergen, S. McNamee, E. Tseliou (Eds.), *Education as Social Construction*, 1–12. URL: [https://www.researchgate.net/publication/312383886\\_Propositions\\_to\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/312383886_Propositions_to_Practice) (Date accessed: 27.11.2020).
- Giddens, E. (1994). Fate, risk and security. *THESIS*, no. 5, 107–134 (in Russian).
- Habermas, Y. (1995). Proizvoditel'naya sila kommunikatsii [The productive power of communication]. In Habermas Y. *Democracy, reason, morality* (pp. 79–103). Moskva: AO “Kami”, Publishing center “Academia” (in Russian).
- Newman, J. H. (2006). *Ideya universiteta* [The idea of a university]. Minsk: BGU (in Russian).
- Petrova, G.I. (2017). “Dukh informatsionalizma” — otvet korporativnoy kul'tury universiteta na vyzovy vremeni [“The spirit of informationalizm” — the answer of the corporate culture of the university to the challenges of the time]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, 21 (2), 86–91 (in Russian).
- Prigozhin, A.I. (2003). *Metody razvitiya organizatsiy* [Methods of development of organizations]. Moskva: MC FER (in Russian).
- Riddings, B. (2010). *Universitet v ruinakh* [University in ruins]. Moskva: Izd-vo Vysshey shkoly ekonomiki.
- Salmi, J. (2016). Excellence Initiatives to Create World-Class Universities. *International Higher Education*, 87, 17–18.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Vol. 2). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Tierney, W.G. (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *The Journal of Higher Education*, 59 (1), 2–21.
- White, A. (2016). Manuel Castells's Trilogi “The Information Age: Economy, Society, and Culture”. *Information, Communication and Society*, 19 (12), 1–6. DOI: 10.1080/1369118X.2016.1151066.