

УДК 378.1

## АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

**Шестакова Татьяна Михайловна**, старший преподаватель кафедры «Инноватики и управления», Государственное высшее учебное заведение «Приазовский государственный технический университет» г. Мариуполь, e-mail: [tatiana.schestakowa2012@yandex.ru](mailto:tatiana.schestakowa2012@yandex.ru), тел.: 0969248651

**Schestakowa Tatiana**, Assistant Professor of Innovation and management, State Higher Educational Establishment «PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY», Mariupol, e-mail: [tatiana.schestakowa2012@yandex.ru](mailto:tatiana.schestakowa2012@yandex.ru), tel: 0969248651

### *Schestakowa T. Analysis and perfection of organizational culture of higher educational establishment.*

*Various definitions of "organizational culture" provided by different authors were discussed and examined in this research work. It was noted that all things that form a personality, for instant, internal values, beliefs, attitudes, create a basis of organizational culture. We believe that a special attention should be paid to the issues of organizational culture formation in educationalestablishment as young people usually define their values and stand in life when they study in higher educationalestablishment. In accordance with the model of competing values, it was determined that bureaucratic and market types of organizational culture are prevalent in the institute of «PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY» now. Most of the professors and members of «PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY» took part in the survey. In their opinion, all main changes in the culture of institutes of higher education should be related to the reinforcement of clan and adhocratic components. We also used E. Shane's clinical methods to analyze the culture in students' environment. The majority of students who participated in the survey appreciated the trappings of organizational culture. However, the usage of qualitative factors that determine student culture was not effective enough. It should be noted that a significant untapped potential was found. Improvements in university culture should become a priority of administrative work and teaching staff's activities in all institutes of higher education. Student government should also be involved in this process.*

### *Шестакова Т.М. Аналіз і вдосконалення організаційної культури вищого навчального закладу.*

*Розглянуті визначення «організаційної культури» різних авторів, відмічено, що основою культури організації є внутрішні цінності, переконання, установки - все те, що формує особу людини. Тому питанням формування організаційної культури ВНЗ повинна приділятися особлива увага, оскільки молоді люди багато в чому визначають свої ціннісні орієнтації і вибирають життєву позицію саме в період навчання в навчальному закладі. Відповідно до моделі конкуруючих цінностей було визначено, що нині в ДВНЗ «ПДТУ» переважає бюрократичний і ринковий типи організаційної культури. Основний напрям зміни в культурі ВНЗ, на думку співробітників університету, що брали участь в соціологічному опитуванні, має бути пов'язаний з посиленням кланової та адхократичної складових. Для аналізу культури в студентському середовищі була використана клінічна методика Е. Шейна. Більшість студентів, що брали участь в опитуванні, позитивно оцінили зовнішні атрибути організаційної культури, проте оцінка ефективності використання якісних чинників, що визначають студентську культуру, дозволила виявити значний невикористаний потенціал. Питання вдосконалення культури університету повинні стати пріоритетними в діяльності адміністрації і викладацького складу учбового закладу, також в цю роботу слід залучити органи студентського самоврядування.*

### *Шестакова Т.М. Анализ и совершенствование организационной культуры высшего учебного заведения.*

*Рассмотрены определения «организационной культуры» различных авторов, отмечено, что основой культуры организации являются внутренние ценности, убеждения, установки - всё то, что формирует личность человека. Поэтому вопросам формирования организационной культуры ВУЗа должно уделяться особое внимание, так как молодые люди во многом определяют свои ценностные ориентации и выбирают жизненную позицию именно в период обучения в учебном заведении. В соответствии с моделью конкурирующих ценностей было определено, что в настоящее время в ГВУЗ «ПГТУ» преобладают бюрократический и рыночный типы организационной культуры. Основное направление изменения в культуре ВУЗа, по мнению сотрудников университета, принимавших участие в социологическом опросе,*

*должно быть связано с усилением клановой и адхократической составляющих. Для анализа культуры в студенческой среде была использована клиническая методика Э.Шейна. Большинство студентов, принимавших участие в опросе, положительно оценили внешние атрибуты организационной культуры, однако оценка эффективности использования качественных факторов, определяющих студенческую культуру, позволила выявить значительный неиспользованный потенциал. Вопросы совершенствования культуры университета должны стать приоритетными в деятельности администрации и преподавательского состава учебного заведения, также в эту работу следует вовлечь органы студенческого самоуправления.*

**Постановка проблемы.** В настоящее время, в условиях резко меняющейся политической и социальной обстановки, быстрого развития процессов глобализации и интеграции в общемировое экономическое пространство, национальные организации в целях повышения своей конкурентоспособности вынуждены или быстро адаптироваться к универсальным нормам ведения дел, или отстаивать свои социокультурные особенности, проявляющиеся в организационной культуре, которая становится эффективным средством сохранения их целостности и устойчивости.

Украина стоит на пороге вхождения в общеевропейское образовательное пространство, представляющее собой высоко конкурентный рынок образовательных услуг, лидеры которого имеют свою особую организационную культуру, выделяющую высшее учебное заведение из множества подобных и делающую его конкурентоспособным. Кроме того, современные высшие учебные заведения являются организациями, основной задачей которых является не только подготовка высококвалифицированных кадров, но и формирование личности будущих специалистов, поэтому вопросы изучения, анализа, выявления тенденций, изменения организационной культуры являются актуальными для успешной деятельности украинских ВУЗов.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Менеджмент как наука стал активно развиваться с начала XX века, однако до 1970 г. упоминания об организационной (корпоративной) культуре, как одной из составляющих системы внутрифирменного управления, встречались в литературе лишь косвенно. Термин «корпоративная культура», возникший в 70-е годы XX века, получил широкое распространение после публикации в США в 1982 г. книги Т. Дила и А. Кеннеди под названием «Корпоративные культуры». В отечественной науке и практике управления проблемам организационной культуры стали уделять внимание только с начала 90-х гг. XX века.

Понятие, сущность и структура культуры, а также специфика ее компонентов впервые были раскрыты в работах М. Вебера, Э. Дюркгейма, Г. Зиммеля, А. Кребера, К. Маннгейма, Л. Уайта, Дж. Холла, Б. Тернера и др.

Изучению соответствия между такими компонентами организации, как стратегия, структура, культура и процессы, посвящены работы М. Бира, Р. Бэкхарда, П. Робертсона, К. Шолца и др.

Проблемам становления и развития организационной культуры посвящены работы И. Ансоффа, Р. Блейка, Т. Дила, К. Камерон, А. Кеннеди, Р. Куинна, Ж. Маршала, Д. Мутон, Дж. Ньюстрома, У. Оучи, Т. Питерса, Р. Уотермана, Г. Хофстеде, Э. Шейна и др.

Вместе с тем, исследование проблем формирования организационной культуры высшего учебного заведения носит фрагментарный характер, некоторые аспекты данной проблемы до настоящего времени остаются недостаточно исследованными.

**Цель статьи** – исследование характеристик и определение типа организационной культуры ГВУЗ «ПГТУ», разработка предложений по совершенствованию культуры учебного заведения.

**Результаты исследования.** Несмотря на частое употребление термина «организационная культура», исследователи не пришли к единому мнению о содержании данного явления. Наиболее общепринятыми определениями культуры организации являются:

1. «комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп» (Х. Шварц, С. Дэвис) [1];

2. «символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях» (У. Оучи) [2];

3. «уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли» (К. Голд) [3];

4. «набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества. Эти важнейшие понятия состоят из норм, ценностей, подходов, убеждений» (В. Сате) [4];

5. «интегрированный набор базовых представлений, которые данная группа изобрела, случайно раскрыла, позаимствовала или достигла каким-либо иным путем в результате попыток решения проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые достаточно эффективно послужили организации, чтобы быть признанными, действенными и достойными закрепления и передачи новым поколениям членов организации» (Э.Шейн) [5];

6. «философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами» (Р. Килманн, М. Сакстон) [6].

Несмотря на некоторые отличия в формулировках, все авторы едины во мнении, что основой культуры организации являются внутренние ценности, убеждения, установки - всё то, что формирует личность человека.

С этой точки зрения вопросам формирования организационной культуры ВУЗа должно уделяться особое внимание, так как молодые люди во многом определяют свои ценностные ориентации и выбирают жизненную позицию именно в период обучения в учебном заведении. Образцы поведения, принятые в культурной среде ВУЗа, закрепляются в сознании и в дальнейшем оказывают значительное влияние на формирование собственных культурных установок будущих специалистов.

Организационная культура ВУЗа отличается от культуры обычных организаций достаточно специфическим образованием. Она состоит из: организационной культуры администрации ВУЗа, которая определяет характер управления учебным заведением; организационной культуры профессорско-преподавательского состава; организационной культуры студентов. Субкультуры работников университета и студентов оказывают взаимное влияние друг на друга, формируя общую культуру ВУЗа.

С целью определения типа организационной культуры ГВУЗ «ПГТУ» была выбрана модель конкурирующих ценностей К. Камерон и Р. Куинна [7], авторы которой выделяют четыре типа культуры: клановый, адхократический, бюрократический (иерархический) и рыночный.

Выраженность клановой культуры предполагает преданность и верность традициям, сплоченность коллектива и благоприятный моральный климат, командную работу, обязательность сотрудников. Организации кланового типа проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Ограничением данной культуры является отсутствие фокуса на показателях эффективности организации, распространение межличностных конфликтов.

Связующей сущностью организации при адхократической культуре является преданность экспериментированию и новаторству. Адхократическая культура предполагает поощрение личной инициативы и свободы, ускорение адаптивности, обеспечение гибкости и творческого подхода к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность или перегрузка информацией. Организация ориентирована на будущие потребности рынка, однако слабо структурирована, не формализована, управляется в «ручном режиме».

Организация с выраженным бюрократическим типом организационной культуры – это формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Для такой организации важно поддержание плавного хода деятельности путем инструкций и регламентов. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций.

Рыночный тип организационной культуры определяет тип организации, ориентированной на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. В основном ее внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами, на повышении конкурентных свойств. Такая организация ориентирована на результаты, главной заботой является выполнение поставленной задачи. В рыночной культуре слабо учитываются личностные отношения и предпочтения сотрудников в принятии решений.

В качестве экспертов для определения типа культуры университета выступили преподаватели учебно-научного института экономики и менеджмента. В результате исследования были зафиксированы существующий (сплошная линия) и предпочитаемый (пунктирная линия) типы организационной культуры ВУЗа (рис. 1).

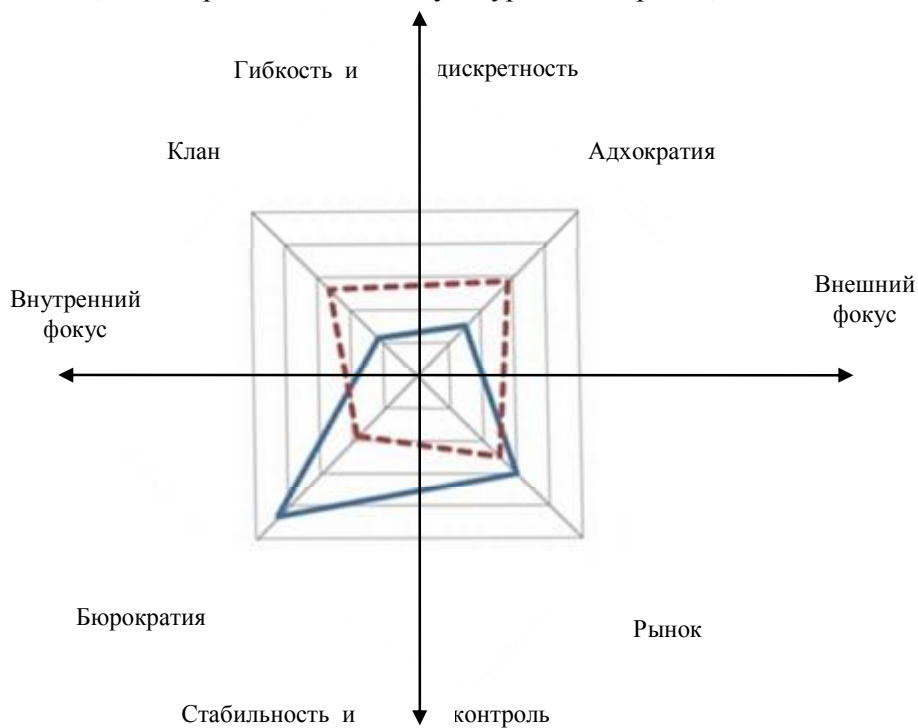


Рисунок 1. Профиль организационной культуры ГВУЗ «ПГТУ»

На данный момент в ВУЗе, по оценкам сотрудников, преобладают бюрократический (43,3) и рыночный (30) типы организационной культуры. Остальные типы культуры выражены в меньшей степени: клановый (11,7), адхократический (15). Это подтверждается наличием в учебном заведении определенных черт, присущих бюрократической культуре – жесткой иерархической структуры, предельной формализации отношений, господства регламентов, правил и процедур.

Анализируя составленный профиль, можно сделать вывод, что изменения организационной культуры должны довольно значительно изменить существующий уклад. Основное направление изменения в культуре ВУЗа, по мнению сотрудников, должно быть связано с усилением клановой и адхократической составляющих в культуре – теплые открытые взаимоотношения в коллективе, сплоченность, работа в команде,

поощрение и мотивация инновационности. Также присутствует желание снизить формализм и структурированность организации, отойти от жесткого формализованного контроля и стать более гибкими в принятии решений.

Особый интерес представляет изучение мнения студентов о культуре университета, поскольку именно студенты являются носителями особенностей корпоративной культуры ВУЗа, его традиций, ценностей, имиджа не только в период своего обучения, но и в будущем, спустя годы после окончания высшего учебного заведения. В зависимости от того, насколько эти ценности разделяются студентами, распространяется позитивная или негативная информация о ВУЗе, в котором обучался тот или иной выпускник.

Для изучения мнения студентов об организационной культуре университета на основе клинической методики Э.Шейна [8] была разработана анкета и проведён опрос, в котором приняли участие студенты экономического факультета ГВУЗ «ПГТУ» (84 человека - 20% списочной численности студентов дневного отделения).

Изучение организационной культуры, по мнению Э. Шейна, начинается с «поверхностного» или «символического» уровня. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других ее уровней. На втором, «подповерхностном», уровне изучению подлежат ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Третий «глубинный» уровень включает базовые (фундаментальные) предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения.

Исследование заключалось в анализе факторов «поверхностного» и «подповерхностного» уровня.

Анализ оценки студентами факторов первого уровня позволил сделать следующие выводы:

- большинство студентов (63%) удовлетворены физическими условиями организации учебного процесса (ремонт в аудиториях, благоустройство территории),
- 43% отметили недостаточное обеспечение учебных аудиторий современной компьютерной техникой,
- 18% удовлетворены ассортиментом и обслуживанием в буфетах, половина студентов (50%) буфеты не посещают,
- взаимоотношения между преподавателями и студентами являются уважительными и соответствуют этике общения (57%),
- большинство студентов (69%) используют нормативную лексику в межличностном общении.
- 86% знают историю университета, посещали музей ПГТУ,
- 46% не посещают библиотеку ПГТУ, учебную информацию получают из других источников,
- 19% посещают мероприятия, проводимые в университете,
- 90% оценили уровень дисциплины студентов ПГТУ как удовлетворительный,
- 33% удовлетворены уровнем преподавания учебных дисциплин, 65% считают, что должна быть усилена практическая составляющая изучаемых дисциплин.

В целом, большинство студентов положительно оценили внешние атрибуты организационной культуры, более того, были отмечены особенности, которые выделяют ПГТУ среди других учебных заведений города - архитектура здания корпуса №1, ландшафтный дизайн внутреннего двора.

Для изучения влияния факторов второй группы были предложены качественные характеристики, способствующие развитию организационной культуры в студенческой среде (табл.1) [9].

Таблица 1

Факторы, определяющие уровень развития культуры в студенческой среде

Факторы	Обозначение
Групповые ценности и нормы	$\Phi_1$
Стремление к высокой успеваемости	$\Phi_2$
Способности к научно-исследовательской работе	$\Phi_3$
Умение решать конфликты	$\Phi_4$
Моральные качества (порядочность, честность, ответственность)	$\Phi_5$
Способность к сотрудничеству	$\Phi_6$
Коммуникативные навыки	$\Phi_7$
Организаторские качества	$\Phi_8$
Культура поведения	$\Phi_9$
Гражданская позиция	$\Phi_{10}$
Взаимоотношения в группе	$\Phi_{11}$
Общие традиции	$\Phi_{12}$

Согласно опросу, проведённому среди студентов, наиболее значимыми из данной группы факторов являются:

$\Phi_1$  - групповые нормы и ценности,

$\Phi_6$  - способность к сотрудничеству,

$\Phi_{11}$  - взаимоотношения в группе,

$\Phi_3$  - способности к научно-исследовательской работе,

$\Phi_7$  - коммуникативные навыки.

Экспертами, выбранными из числа студентов, были определены весовые коэффициенты и проведена экспертная оценка каждого фактора (табл.2).

Таблица 2

Итоговые данные экспертной оценки факторов, определяющих уровень организационной культуры в студенческой среде

Наименование группы качеств	Весовой коэффициент	Максимальная оценка		Экспертная оценка		Отклонение	
		балл	итого	балл	итого	итого	%
$\Phi_1$	10	10	100	5	50	50	50
$\Phi_6$	8	10	80	6	48	32	60
$\Phi_{11}$	7	10	70	6	42	28	60
$\Phi_3$	6	10	60	4	24	36	40
$\Phi_7$	5	10	50	7	35	15	70
			360		199	161	45

Абсолютная эффективность ( $\mathcal{E}_A$ ) использования факторов, формирующих организационную культуру в студенческой среде, определялась как отношение величины фактического значения использования анализируемых факторов к максимальному значению интегрального показателя по формуле:

$$\mathcal{E}_A = \frac{\Phi_p}{\Phi_{max}} \times 100\%$$

где  $\mathcal{E}_A$  - абсолютная эффективность использования факторов;

$\Phi_p$  - средневзвешенный фактический интегральный показатель уровня использования организационной культуры в студенческой среде;

$\Phi_{max}$  — максимальное значение интегрального показателя.

Результаты расчетов показали, что наличие и эффективность использования факторов, оказывающих влияние на развитие организационной культуры в студенческой среде, составляет 55 %, соответственно неиспользованная часть (потенциал) — 45 %.

Состояние организационной культуры в значительной степени определяется именно факторами второй группы. Имеющийся потенциал - 45% - свидетельствует о необходимости проведения работы по совершенствованию студенческой культуры.

Основной задачей учебного заведения является удовлетворение потребности личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии. И помочь в реализации этой задачи должна именно организационная культура ВУЗа. Оценка состояния существующей студенческой культуры позволила выявить следующие проблемы:

- нежелание студентов заниматься научно-исследовательской работой - 59% студентов, принимавших участие в опросе, отметили, что им эта деятельность неинтересна,

- со стороны преподавателей недостаточно поощряется творческий поиск студентов - только 25% студентов считают, что в университете созданы все возможности для развития творческих способностей,

- низкий уровень доверия к кураторам - только 20% студентов готовы обратиться к ним за помощью в решении личных проблем,

- недостаточный уровень приверженности к университету - только 17% готовы пожертвовать своим личным временем для помощи университету.

Формирование и развитие студенческой культуры должно осуществляться как «сверху» - администрацией и преподавателями, так и «снизу» - самими студентами. Задача преподавателей - продемонстрировать желательные образцы поведения, оказать методическую и консультативную помощь в вопросах формирования культуры, осуществлять общее руководство процессом совершенствования культуры. Координирующим центром по развитию студенческой культуры «снизу» должны стать органы студенческого самоуправления - студенческий Сенат, профком. Как показал опрос, целенаправленной деятельности в этом направлении в настоящее время не проводится. Поэтому основной задачей на данном этапе должно быть тесное сотрудничество студенческих лидеров с преподавателями кафедры «Инноватики и управления» для того чтобы:

- разработать методику оценки студенческой культуры,
- организовать исследование культурных составляющих в студенческих группах,
- составить программу совершенствования культуры студентов университета.

#### **Выводы:**

- на данный момент в ГВУЗ «ПГТУ», по оценкам сотрудников, преобладают бюрократический и рыночный типы организационной культуры. Для решения задач, возложенных на высшее учебное заведение, необходимо усиление клановой и адхократической составляющих в культуре университета;

- анализ качественных характеристик культуры в студенческой среде показал недостаточную эффективность использования факторов, оказывающих влияние на развитие организационной культуры;

- деятельность по совершенствованию организационной культуры должна носить целенаправленный, постоянный, планомерный характер и затрагивать все аспекты культуры учебного заведения.

#### **Список использованных источников**

1. Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy // Organizational dynamics. Summer, 1981.
2. Ouchi W. Theory «Z»: How American Business can meet the Japanese challenge. - Reading, MA: Addison - Wesley, 1981.
3. Gold K, Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors // Public Administration Review, 1982. Nov. - Dec.

4. Sathe V. Culture and related corporate realities. - Richard D. Irvin, Inc., 1985.
5. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. - San Francisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985.
6. Kilmann R., Saxton M. Issues in Understanding and Changing Culture // California Management Review, Winter, 1986.
7. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / Камерон К, Куин Д.; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. - СПб.: Питер, 2001 - 320 с.
8. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Шейн Э.Х.; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб.: Питер. - 2002. - 336 с.
9. Резник С.Д. Управление развитием организационной культуры в студенческой среде высшего учебного заведения / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, В. Г. Камбург // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. - 2012. - № 2 (22). - С. 127-136.

### References

1. Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy // Organizational dynamics. Summer, 1981.
2. Ouchi W. Theory «Z»: How American Business can meet the Japanese challenge. - Reading, MA: Addison - Wesley, 1981.
3. Gold K, Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors // Public Administration Review, 1982. Nov. - Dec.
4. Sathe V. Culture and related corporate realities. - Richard D. Irvin, Inc., 1985.
5. Shein E.H. Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. - San Francisco. CA.: Jossey-Bass Inc., 1985.
6. Kilmann R., Saxton M. Issues in Understanding and Changing Culture // California Management Review, Winter, 1986.
7. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and changing organizational culture. Addison-Wesley, 1999.
8. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. - San Francisco: Jossey Bass, 1985.
9. Reznik S. (2012), «Management by development of organizational culture in the student environment of higher educational establishment», [«Upravlenie razvitiem organizacionnoj kul'tury v studencheskoj srede vysshego uchebnogo zavedenija»], Izvestija vysshih uchebnyh zavedenij. Povolzhskij region. Obshhestvennye nauki, No. 2, pp. 127-136.

**Keywords:** organizational culture, profile, educational establishment, student environment.

**Ключові слова:** організаційна культура, профіль, навчальний заклад, студентське середовище.

**Ключевые слова:** организационная культура, профиль, учебное заведение, студенческая среда.

Рецензент: Т.Г. Логутова, д.экон.наук, проф., ГВУЗ «ПГТУ»