

Н. Д. СТРЕКАЛОВА,

декан экономического факультета,
заведующая кафедрой управления СПбГУП, доктор экономических наук

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И СТРАТЕГИЯ ВУЗА: ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Сегодня в условиях усиления конкуренции и значительных изменений на рынке образовательных услуг организационная культура вуза (в дальнейшем — корпоративная культура) требует серьезного, пристального внимания как со стороны ученых, так и со стороны руководителей вузов. Причиной такого интереса стало осознание важности корпоративной культуры при реализации новых стратегий и осуществлении нововведений.

Что показывает практический опыт? Как показывает практический опыт, преподава-

тели вузов часто сталкиваются с таинственным явлением, когда различные аудитории студентов и слушателей ведут себя совершенно по-разному несмотря на то, что предлагаемый материал и стиль обучения остаются неизменными.

Руководители разных уровней управления, пытающиеся изменить поведение своих подчиненных, сталкиваются с их упорным сопротивлением, которое невозможно объяснить разумными причинами. Возникают проблемы коммуникаций между работниками

различных подразделений, а также на межличностном уровне.

Будучи клиентами, мы ощущаем разницу в подходах и поведении сотрудников организаций, едва переступив порог вузов, банков, магазинов, ателье, ресторанов и т. д.

Концепция корпоративной культуры организации помогает объяснить подобные феномены.

Понятие и сущность корпоративной культуры. Главной отличительной особенностью многих преуспевающих компаний независимо от их сферы деятельности, самым важным конкурентным преимуществом и ключевой составляющей успеха является культура их организаций. Она оказывает мощное воздействие на основные показатели результатов их деятельности и долгосрочную эффективность.

Каждая из числа преуспевающих компаний (например, Coca-Cola, Intel, Microsoft, McDonalds и др.) обладает сложившейся, ярко выраженной корпоративной культурой, четко распознаваемой и разделяемой ее сотрудниками. В таких компаниях человеческие ресурсы используются гораздо эффективнее.

Понятие культуры организации за последнее десятилетие стали использовать многие исследователи организаций и менеджеры. *Корпоративная культура* включает в себя три элемента, разделяемые всеми сотрудниками организации:

— *общие ценности, доминирующие убеждения*, определяющие приоритеты организации;

— *нормы поведения* («правила игры»), влияющие на принятие решений и действия всех членов организации;

— *символы и символические действия*, влияющие на культуру организации.

Все эти элементы, вместе взятые, позволяют выделить (идентифицировать) организацию во внешней среде и добиться эффективной внутренней интеграции.

Применительно к корпоративной культуре вуза общие ценности и доминирующие убеждения определяют, что является важным с точки зрения его сотрудников, а что нет. Существуют различные точки приложения общих ценностей. К ним могут относиться, например:

— стратегические активы или навыки, являющиеся основой устойчивых конкурентных преимуществ вуза (мы — высокопрофессиональный коллектив ученых и преподавателей вузов);

— результаты деятельности (мы предоставляем образовательные услуги наивысшего качества, обеспечивая всестороннее и наиболее полное удовлетворение клиентов);

— стиль менеджмента (авторитарно-административный, одобряющий жесткий контроль, исполнительскую дисциплину и использование преимущественно административных методов управления, или демократический, поощряющий неформальное общение, творческий подход и нешаблонное мышление);

— общая цель (стать лучшим университетом в городе или стать «университетом XXI века»).

Нормы поведения — это неформальные правила, влияющие на принятие решений и действия (стиль поведения) сотрудников вуза. Например, неприемлемость любых форм «взятничества» как общей ценности коллектива стимулирует поведение сотрудников, соответствующее этим общим ценностям. Более того, некачественно выполненная работа (прочитанные лекции, проведенные практические занятия, подготовленный учебно-методический материал и др.), отрицательно сказывающаяся на качестве общего итогового результата обучения (образовательных услуг), может быть осуждена и неформально пресечена коллегами, которые не станут дожидаться формального вмешательства со стороны руководства. Однако в отсутствие поддержки со стороны мощной корпоративной культуры такое поведение со стороны преподавателей практически невозможно. Таким образом, развитые нормы корпоративной культуры способны обеспечить гораздо более эффективный контроль над тем, что должны делать и чего не должны делать в организации, чем применение самых решительных оценок и санкций. Люди всегда найдут, как обойти установленные сверху правила. Преимущество норм поведения состоит в том, что люди не пытаются от них уклониться, потому что разделяют общие ценности.

Корпоративная культура вуза зарождается и развивается благодаря наглядным символам и символическим действиям. Их перечень может быть разнообразным. Выделение среди профессорско-преподавательского состава своих героев и образцов для подражания способствуют закреплению ценностей и норм поведения в организации. Так, в СПбГУП эту роль выполняют «почетные профессора» Университета, победители конкурсов «педагог года», «лучший молодой педагог» и др. Даже то, на что руководитель организации тратит свое рабочее время, может служить символическим действием и оказывать влияние на корпоративную культуру. Так, ректор вуза, который каждый семестр выделяет время на изучение фактического качества обучения студентов в вузе, в действительности посылает профессорско-преподавательскому персоналу сильный и понятный сигнал. Ритуалы

праздников и мероприятий повседневной жизни коллектива (например, чествование юбиляров, сотрудников, получивших правительственные награды, ученые степени и звания, или ритуалы собеседования при приеме на работу) также формируют корпоративную культуру.

Корпоративная культура существует в любой организации независимо от того, проявляют ли руководитель и сотрудники осознанный интерес к ее существованию или нет. Часто она возникает и существует без осознанного ее формирования. Однако сознательное формирование организационной культуры осуществляют формальные лидеры (руководители организации) и неформальные. Создание корпоративной культуры и осознанное управление ею относятся сегодня к числу важных задач руководителя. Талант руководителя определяется способностью понять существующую организационную культуру и работать с ней. Это непросто. Многие западные вузы сегодня вынуждены вводить децентрализованное управление и развивать свою корпоративную культуру.

Проблемы взаимодействия стратегии и корпоративной культуры. Значительные перемены в российской экономике, произошедшие за последнее десятилетие, привели к существенным изменениям на рынке труда и на рынке образовательных услуг. В условиях конкуренции и усиления конкурентной борьбы вузы вынуждены постоянно заботиться о поддержании своей конкурентоспособности, а потому должны уметь гибко перестраиваться, быстро реагировать на изменение потребностей клиента, разрабатывать новые образовательные программы, вводить управленческие нововведения в систему управления.

Можно выделить несколько ключевых элементов организации: стратегия, структура, люди, корпоративная культура и системы, включающие внутренние процессы планирования и организационные процедуры, отражающие функционирование вуза в динамике. Выделяют несколько уровней внесения изменений.

Первый уровень изменений — это стратегия вуза и его корпоративная культура. Стратегия задает основные пути и способы достижения стратегических целей. Она опирается на стратегический анализ ситуации, прогноз и анализ альтернативных вариантов развития. Изменения в стратегии могут привести к необходимости внесения изменений в систему управления. Стратегия должна быть адекватна структуре, системам, людям и корпоративной культуре организации. Все эти элементы должны быть согласованы и синхронизированы между собой и со стратегией

вуза. Несовпадение между ними может пагубно отразиться на реализации стратегии.

Зачастую причина неудач в реализации большинства планируемых организационных изменений кроется в пренебрежении культурой организации. Этот процесс необходимо интегрировать с общим подходом к изменению культуры организации. Корпоративная культура способна оказать поддержку стратегии в том случае, если она соответствует (согласуется) с новой структурой, системами и людьми. Если же эти элементы не согласованы между собой, мотивация и нормы культуры способны оказать мощное сопротивление и погубить стратегию.

Соответствие между новой стратегией и корпоративной культурой является гораздо более важным, чем согласованность между любыми другими элементами организации, поскольку изменить культуру очень сложно. Поэтому разрабатывая и предлагая новую стратегию развития вуза, необходимо понять ее взаимосвязь с существующими в организации общими ценностями и нормами поведения. Совместимы ли они? Будут ли существующая система и культура поддерживать новую стратегию? Потребуется ли корректировка культуры и как это скажется на организации? Какие организационные изменения необходимы для успеха новой стратегии? Какие последствия будут иметь изменения и насколько они осуществимы? Если сильная позитивная культура приносится в жертву новой стратегии, результатом может быть полное разрушение и отсутствие какой бы то ни было положительной культуры в принципе.

Существующая корпоративная культура является мощным источником сопротивления реализации новой стратегии в организации. Если одновременно с действиями по реализации новой стратегии культура организации не подтягивается в новом направлении, то в борьбе между стратегией и культурой в большинстве случаев побеждает последняя. Именно поэтому планы внедрения перемен в организации остаются нереализованными. В этой связи культура всегда должна выстраиваться в соответствии с новой стратегией.

Приступая к реализации новой стратегии, руководство должно ответить для себя на следующие вопросы:

- 1) каковы ключевые элементы новой корпоративной культуры, необходимые для достижения успеха;
- 2) каковы элементы старой корпоративной культуры;
- 3) какие новые правила поведения и принципы необходимо создавать в организации, чтобы обеспечить переход от старой стратегии к новой;

4) какие конфликты возможны между новыми организационными ценностями и личными ценностями сотрудников;

5) будет ли поддержка высшего руководства.

Корпоративная культура связана с определенными ценностями, культивируемыми руководством организации. Руководитель (лидер) и его ближайшее окружение создают и изменяют культуру. Менеджеры-администраторы работают в ней.

Другой серьезной проблемой может стать расхождение между заявленными организацией ценностями и ее реальными действиями. Вряд ли следует ожидать серьезного отношения со стороны российских граждан к декларируемым в организации ценностям, принципам и нормам поведения, если вклад организации в удовлетворение потребностей низшего уровня сотрудников недостаточен для того, чтобы сотрудники могли задумываться о высших ценностях. Высокий разрыв в доходах и уровне жизни работников администрации и рядовых сотрудников организации порождает напряжение, непонимание и зависть.

Необходимость и преимущества диагностики и своевременного изменения культуры организации сегодня очевидны и не требуют

доказательств. Культурологический анализ требуется при решении управленческих проблем организации, связанных с развитием и внедрением новшеств, нововведений.

К числу важных проблем руководителей вуза относится разработка и внедрение концепции инновационной культуры, в которой обучение, адаптация, инновации и постоянные изменения являются неперенными элементами, основным приоритетом в стратегии и культуре. Необходимо создать «рынки идей», на которых лучшие идеи будут конкурировать за право получения финансирования.

Решение указанных выше проблем требует проведения исследований корпоративной культуры, в основе которых должно лежать надежное концептуальное основание. Это необходимо для того, чтобы понять значение и причины происходящего и по возможности оказывать на него определенное влияние.

Наука об управлении вузом и высшим образованием сегодня особенно нуждается в фундаменте, методологии, теоретических разработках, без которых любые технологии, не опирающиеся на теоретические обоснования, оказываются кустарными, бескрылыми и малополезными.