

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

На правах рукописи



Рощина Юлия Олеговна

**РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен
по содержанию другим
экземплярам, которые были
представлены в диссертационный
совет
И.о. ученого секретаря
диссертационного совета Д 01.001.01
д-р гос. упр., профессор
Пономаренко Е.В.



Научный руководитель:
кандидат экономических наук,
старший научный сотрудник
Котов Евгений Валериевич

Донецк – 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	13
1.1. Генезис и дефиниции понятия организационной культуры.....	13
1.2. Содержание и характеристики понятия организационной культуры в образовательных организациях высшего образования.....	29
1.3. Внутриорганизационные коммуникации как основа организационной культуры образовательной организации.....	41
Выводы к главе 1.....	60
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	63
2.1. Анализ структуры и принципов функционирования системы высшего образования Донецкой Народной Республики.....	63
2.2. Анализ индикаторов и методик оценки уровня организационной культуры в образовательных организациях высшего образования.....	73
2.3. Исследования особенностей организационной культуры научно- педагогических работников образовательных организаций высшего образования.....	88
Выводы к главе 2.....	123
ГЛАВА 3. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	127
3.1. Усовершенствованная модель оценки уровня развития организационной культуры образовательных организаций в системе высшего образования.....	127

3.2. Рекомендации по формированию методики оценки уровня организационной культуры образовательной организации высшего образования.....	135
3.3. Рекомендации по формированию кодекса профессионального поведения сотрудников образовательной организации высшего образования...	153
Выводы к главе 3.....	160
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	163
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	166
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	188
Приложение А. Справки о внедрении результатов исследования.....	189
Приложение Б. Анкета экспертного опроса для исследования особенностей организационной культуры в образовательной организации высшего образования.....	193
Приложение В. Этический кодекс ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ».....	200

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современная образовательная организация высшего образования функционирует в жестких конкурентных условиях, требующих от нее перманентного повышения общей эффективности деятельности и качества управления ее научно-педагогическими кадрами. И, если общую эффективность деятельности организации можно обеспечить через модернизацию технико-технологических характеристик, то в повышении качества управления научно-педагогическим коллективом приоритетными являются бихевиористские методы, основанные на доверии и понятных правилах управления. Поэтому недостаточно контролировать только действия работника в процессе осуществления научно-педагогической деятельности, обострилась проблема контроля за другими его действиями, прямо или косвенно связанными с его профессиональной деятельностью и способными влиять на ее эффективность и результативность. Среди них в первую очередь стоит выделить неудовлетворенность уровнем и качеством оплаты труда, общественным статусом и содержанием своей научно-педагогической деятельности. Важность решения обозначенной задачи и актуализировало необходимость задействования системы, способной справиться с комплексом такого рода проблем и обеспечить необходимый уровень регуляции поведения работников, которой и стала организационная культура.

По своему потенциалу организационная культура обладает широким спектром возможностей в обеспечении эффективности и результативности функционирования образовательной организации высшего образования как с помощью нормативно-директивных методов управления (через формирование необходимого типа поведения с помощью разработки и внедрения соответствующих правил, инструкций и положений), так и посредством

имплементации общепринятых ценностей и норм поведения, разделяемых всеми членами научно-педагогического коллектива. На основе организационной культуры выстраивается вертикаль управления научно-образовательным процессом, включающая в себя актуальные и действенные подходы в управленческой деятельности, стиль и кодекс управления, процесс принятия и реализации управленческих решений, разработку и реализацию стратегии организации.

Организационная культура, являясь системой, определяющей общие нормы и правила, однозначно принимаемые и руководителями, и подчиненными, значительно упрощает и ускоряет трудовой процесс, увеличивает как объем и качество результатов труда, так и уровень удовлетворенности ими. Поэтому современные образовательные организации, и высшего образования в том числе, нацелены на активное и динамичное развитие, уделяют внимание развитию своей организационной культуры.

Степень разработанности темы исследования. Проблемы развития организационной культуры и ее роль в системе управления образовательными организациями излагаются в диссертациях, статьях и монографиях А.Б. Бритова, И.Л. Васюкова, А.Н. Волкова, В.В. Волковой, Л.Н. Захаровой, Е.В. Котова, Н.Д. Лукьянченко, Н.П. Макаркина, О.А. Савельевой, М.Р. Терованесова, О.Б. Томилина, К.М. Ушакова, О.В. Шефер и др.

Проблемами развития организационной культуры и эффективности ее реализации занимались иностранные ученые: И. Ансофф, М. Армстронг, П. Уэйл, Г. Даулинг, К. Камерон, Ф. Котлер, А. Маслоу, Б. Мильнер, Т. Питерс.

На модернизацию механизмов управления человеческими ресурсами обращено внимание отечественных ученых: И.А. Ангелиной, Л.В. Балабановой, И.Ю. Беганской, М.Л. Братковского, Л.Л. Бунтовской, В.В. Дорофиевко, Н.А. Елисеевой, В.Ю. Припотня, В.Н. Тисуновой, А.Д. Шемякова, в исследованиях которых затрагиваются различные аспекты совершенствования работы с персоналом организации, с применением различных научных методов и подходов к изучению данного вопроса.

Следует отметить, что организационно-культурная проблематика образования в работах названных авторов, представлена крайне фрагментарно. Ученые недостаточно уделяли внимания специфике организационной культуры в образовательных организациях в системе высшего образования и еще меньше внимания особенностям формирования и реализации организационной культуры в условиях политико-экономической нестабильности, т.е. отсутствуют исследования организационно-управленческих аспектов обеспечения организационной культуры в государствах с особым статусом, находящихся в условиях внешних ограничений и внутреннего дефицита ресурсов. Вышеуказанное позволило определить цель и задачи исследования.

Цель и задачи исследования. Целью данной работы является обоснование теоретических положений и научно-практических рекомендаций по развитию организационной культуры в системе высшего образования на основе трансформации модели развития организационной культуры образовательной организации высшего образования; реализации ситуативного метода управления организационной культурой.

Для достижения цели исследования поставлены и решены следующие задачи:

развить понятийный аппарат объекта исследования на основе систематизации существующих научно-практических результатов, выявления особенностей и закономерностей функционирования предмета исследования;

исследовать принципы профессионального поведения научно-педагогических работников образовательной организации высшего образования с акцентом на углубленное изучение профессионального поведения категории работников, имеющих гуманитарный и общественный профиль образования, для формирования соответствующего свода правил, процедур и инструментов;

исследовать системный подход к управлению организационной культурой с целью развития принципов структуризации и эмерджентности организационной культуры научно-педагогических работников образовательных организаций гуманитарного и общественного профиля, в том числе при их функционировании

в естественных и технических отраслях науки;

обосновать трансформацию модели развития организационной культуры образовательной организации высшего образования на основе стратегического видения повышения эффективности образовательных организаций и улучшения общей эффективности системы высшего образования;

проанализировать современные методики оценки организационной культуры, в том числе в образовательных организациях высшего образования, и предложить авторскую методику;

определить реальные проблемы обеспечения организационной культуры для регулирования внутренних управленческих приоритетов развития организационной культуры в системе высшего образования, применяемых при реализации ситуативного метода управления организационной культурой.

Объектом исследования являются процессы формирования организационной культуры образовательных организаций высшего образования.

Предметом исследования являются особенности развития организационной культуры образовательных организаций высшего образования.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент), в частности, п. 10.15. Организационная культура. Влияние организационной культуры на экономическое и социальное поведение людей. Социокультурные, социально-политические и социально-экономические факторы развития организационной культуры. Методологические вопросы изучения организационной культуры.

Научная новизна полученных результатов заключается в обосновании теоретических положений и научно-практических рекомендаций по развитию организационной культуры в системе высшего образования государства с особым статусом. Наиболее значимые результаты исследования, которые содержат научную новизну, заключаются в следующем:

усовершенствованы:

системный подход к управлению организационной культурой, что нашло

отражение в совершенствовании принципов структуризации и эмерджентности организационной культуры научно-педагогических работников образовательных организаций гуманитарного и общественного профиля, в том числе при их функционировании в естественных и технических отраслях науки;

модель развития организационной культуры образовательной организации, которая, в отличие от существующей, трансформируется под воздействием стратегического и концептуального подходов для обеспечения эффективного функционирования образовательных организаций в целом;

получили дальнейшее развитие:

понятие «организационная культура», которое, в отличие от имеющихся дефиниций, содержит в себе корректировку поведения сотрудников и определяет ориентиры архитектоники организации, механизма управления и трудовому процессу, что объединяет организацию в неразрывное целое;

принципы профессионального поведения научно-педагогических работников образовательной организации высшего образования как важный инструмент формирования и регулирования организационной культуры в рамках организационной регламентации профессионального и этического поведения работников;

методика оценки уровня организационной культуры образовательной организации высшего образования, которая основана на определении интегрального уровня организационной культуры в долгосрочной динамике ее развития;

ситуативный метод управления организационной культурой в контексте тактической корректировки внутренних управленческих приоритетов развития организационной культуры в системе высшего образования на основе комплексного анализа ее реализации, оперативного выявления актуальных проблем и формирования кодекса профессионального поведения сотрудников образовательной организации.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Теоретическая значимость полученных результатов подтверждается уровнем разработанности

исследуемой проблемы, научной новизной и состоит в систематизации и углублении существующих теоретических положений относительно процессов развития организационной культуры в системе высшего образования.

Практическая значимость результатов, полученных автором, заключается в доведении теоретических положений и научно-практических рекомендаций, выводов и обобщений, представленных в диссертационном исследовании, до уровня конкретных предложений и рекомендаций по развитию организационной культуры в системе высшего образования Донецкой Народной Республики.

Научные результаты востребованы на государственном уровне в рамках деятельности Министерства культуры Донецкой Народной Республики. Практический интерес представляют рекомендации, которые активно используются при разработке модели развития организационной культуры и формировании кодекса профессиональной этики образовательных организаций Министерства культуры Донецкой Народной Республики (справка о внедрении от 07.10.2022 № 01-39/3569).

Предложения по формированию кодекса профессионального поведения сотрудников образовательной организации высшего образования, изложенные в диссертации, используются в деятельности Профсоюза работников образования и науки Донецкой Народной Республики при подготовке соответствующих нормативных правовых документов (справка о внедрении от 07.10.2022 № 01/15-173).

Теоретические и научно-методические положения работы используются в ГОСУДАРСТВЕННОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» при преподавании дисциплин «Теория организации», «Организационная культура и мотивационное управление», «Управление конфликтами в системе государственного и муниципального управления» (справка о внедрении от 07.10.2022 № 01-06/1349).

Справки о внедрении результатов исследования приведены в Приложении А.

Диссертация является завершенным научным исследованием, которое выполнено в ГОСУДАРСТВЕННОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» согласно научно-исследовательской теме «Механизмы социализации государственной экономической политики» (номер государственного учета НИОКТР от 25.04.2019 № 0119D000070).

Методология и методы исследования. Теоретико-методической основой исследования являются фундаментальные положения экономической науки, научные труды ученых по вопросам организационной культуры, развитию механизмов формирования и реализации организационной культуры в системе высшего образования.

В процессе исследования использовались следующие методы: монографический, анализа, синтеза, классификации, обобщения – при определении целей и интересов в сфере высшего образования, систематизации подходов к пониманию отдельных аспектов организационной культуры, изучении научных трудов и зарубежного опыта развития организационной культуры в системе высшего образования; экономико-математические методы, дедукции и индукции, формализации – при разработке практических рекомендаций по обеспечению развития организационной культуры в системе высшего образования государства с особым статусом.

Информационную базу исследования составили материалы монографических и диссертационных исследований, научная периодическая литература, данные социологического опроса, а также результаты исследования автора. Для обработки экономико-статистического и информационного материала, построения таблиц, диаграмм, рисунков, схем использованы современные компьютерные технологии и пакеты прикладных программ Microsoft Office®.

Положения, выносимые на защиту:

уточнение дефиниции понятия «организационная культура»;

расширенные принципы профессионального поведения научно-педагогических работников образовательной организации высшего образования;

усовершенствованный системный подход к управлению организационной культурой;

усовершенствованная модель развития организационной культуры образовательных организаций в системе высшего образования на основе стратегического и концептуального подходов;

методика оценки уровня организационной культуры образовательной организации высшего образования;

усовершенствованный ситуативный метод управления организационной культурой с учетом формирования кодекса профессионального поведения сотрудников образовательной организации высшего образования.

Степень достоверности и апробация результатов. Широкий охват теоретической и эмпирической базы исследования, посвященной вопросам развития организационной культуры в системе высшего образования государства с особым статусом, подтверждает достоверность полученных автором результатов.

Основные результаты исследования были апробированы и получили широкое внимание на международных и республиканских научных и научно-практических конференциях: III-VI международных научно-практических конференциях «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (г. Донецк, 2019-2022 гг.); II-IV республиканских интернет-конференциях «Механизмы управления социально-экономическими системами: теория и практика» (г. Донецк, 2019-2021 гг.); XXI международной научной конференции молодых ученых и студентов «Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост» (г. Донецк, 2020 г.); международной научно-практической конференции «Государственное и региональное развитие: возможности и ограничения в условиях пандемии» (г. Санкт-Петербург, 2020 г.); интернет-

конференции Совета молодых ученых «Современные тенденции науки и практики» (г. Донецк, 2021 г.).

Публикации. По теме диссертации опубликовано 15 научных работ, в том числе: 5 статей в рецензируемых научных изданиях, 10 работ апробационного характера. Общий объем научных работ составляет 4,29 п.л., из них 4,0 п.л. принадлежит лично автору.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1. Генезис и дефиниции понятия организационной культуры

Современный постиндустриальный или информационный век, основанный на знаниях или «экономике знаний», отражает не только производственно-технические процессы, но и человеческую и особенно интеллектуальную сторону экономики. Успех любой организации, работающей в современную эпоху, во многом определяется тем, в какой степени она реагирует на вызовы и угрозы. Состояние такой активной позиции зависит от перманентных изменений форм и методов своей деятельности, развития механизмов, способных длительное время сохранять конкурентоспособность организаций [154, с. 170].

Эффективность управления организацией достигается в том числе через способность длительное время сохранять стабильно функционирующее состояние. Именно для это необходимо формировать коллектив и управленческое звено, способное улавливать направления совершенствования, тенденции развития и принимать своевременные управленческие решения.

Организационная культура (далее – ОК, оргкультура) является одной из подсистем, призванной способствовать упорядочению и поддержанию названных процессов [91]. Организация формирует собственный имидж, в основе которого лежат: конкретное качество предоставляемых продуктов и услуг, правила поведения и этические принципы сотрудников, репутация в деловом мире и т. д. с целью достижения результатов деятельности, отличающих данную организацию от других.

Любая организация работает и развивается как сложный организм и имеет свой жизненный цикл. Постоянно подвергаясь воздействию со стороны внешней среды, приспособливаясь к изменениям, современная организация должна иметь потенциал, способный формировать и накапливать ресурсы, которые могут обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на действия внешней среды, но и окажут возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием подсистем организации. Этот «жизненный цикл» деятельности организации обеспечивается организационной культурой: люди становятся членами организации; строятся отношения между ними, формируются понятия, какие принципы и методы выполнения задач используются в деятельности организации [161, с. 115].

Своеобразной точкой отсчета при изучении феномена организационной культуры, с нашей точки зрения, является понятие «культура». Современная интерпретация понятия «культура» позволяет определять его как «конкретно-исторический уровень развития общества и человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях» [52]. Основными в таком понимании, тесно связанными составляющими культуры, являются нормы и ценности. Эти элементы культуры переплетены и могут полноценно функционировать только в своей совокупности.

Целью функционирования любой культуры как системы является создание, сохранение и передача устоявшихся образцов поведения определенной социальной группы или организации. Исходя из этого культура выполняет разные функции: способствует самоорганизации социальных систем разного уровня; формирует нормы, на которые ориентируются люди в своем поведении, что является основой устойчивости социального порядка; создает условия для процессов воспитания и социализации личности; решает проблемы межкультурной коммуникации между людьми и т.д.

Важным с позиций диссертационного исследования является то, что под

культурой понимают совокупность норм, неосознаваемых убеждений, стандартных процедур и способов поведения, общих для больших групп людей. В этом смысле можно говорить о национальной культуре, профессиональной культуре, организационной культуре и некоторых других.

Такой подход позволяет установить непосредственную связь между общим феноменом культуры и ее единичным вариантом – организационной культурой. В свою очередь, это дает возможность экстраполировать на последний теоретические конструкции относительно первого, использовать его потенциал для решения наших диссертационных задач.

Теоретическими основами описания феномена организационной культуры являлся учет психологии человека, возможностей его интеллектуального потенциала, закономерностей личностного и группового поведения, организационной структуры управления, гендерных и возрастных особенностей, особенностей национально-этнического менталитета и т.д. [160, с. 20-29]. Таким образом, можно сказать, что сам феномен культуры как наиболее общий по отношению к организационной культуре определяет основные рамки ее анализа.

Говоря об организационной культуре как объекте научного осмысления, следует сказать, что в научное обращение термин «организационная культура» был введен американским социологом Т. Парсонсом в 1956 г. Рассматриваемая организация как система, по Т. Парсонсу, представляет собой устоявшийся комплекс повторяющихся и взаимосвязанных социальных действий. Система в целом и ее элементы выполняют функции, обусловленные целевым аспектом и его структурой. Т. Парсонс выделяет четыре подсистемы в общей системе социального действия: биологический организм, система личности, социальная система, система культуры. Элементы системы социального действия образуют иерархию, в которой подсистема культуры занимает доминирующую позицию, поскольку ценности и социальные нормы общества управляют действиями его членов и тем самым обеспечивают возможность общей социальной жизни. Таким образом подсистема культуры выполняет нормативную функцию [105, с. 470].

При этом отметим, что к началу 1980-х гг. ученые не уделяли значительного

внимания организационной культуре. Активизация изучения данного явления была вызвана эволюционным развитием управления персоналом и связана с необходимостью повышения эффективности труда в новых условиях. Поэтому понятие «организационная культура» активно входит в научное обращение только в начале 70-х лет XX века.

В 1970х годах И. Ансофф рассматривал организацию как систему, осуществляющую взаимосвязи с источниками ресурсов и внешней средой. Любая организация является сложной совокупностью большого количества взаимосвязанных элементов, составляющих ее организационный потенциал. Основой организационного потенциала является культура организации, которая подвержена наиболее сильному изменению со стороны выбранной стратегии организации [5].

Однако в современной литературе у организационной культуры нет единой интерпретации. Ф. Котлер отмечает, что сложно четко сформулировать понятие организационная культура, так как зачастую его понимают, как «обмен опытом, истории, предания и порядки, которые характеризуют организацию» [61].

Например, по мнению А. Виханского и А. Наумова, организационная культура – это группа важнейших предположений, принимаемых членами организации, выраженных в принимаемых организациями ценностях, задающих ориентиры поведения людей (символические средства, духовное и материальное в организационной среде). Через оргкультуру ценностная ориентация передается личности [26].

Э. Браун определяет организационную культуру как «набор убеждений, ценностей, усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшихся за время жизни организации, и имеет тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации» [43].

С точки зрения А. Элдридж и А. Кромби, культура организации – это «уникальная система норм, ценностей, убеждений и способов поведения, характеризующая то, как люди и группы людей объединяются для того, чтобы что-нибудь сделать» [8].

А. Фенхам и Б. Гюнтер считают, что организационная культура – это

«широко поддерживаемые убеждения, установки и ценности, существующие в любой организации. Культура представляет собой «социальный клей» и создает «общие чувства», противодействуя процессам дифференцировки, что является неотъемлемой частью организационной жизни. Организационная культура предлагает общую для сотрудников систему понятий, являющуюся основой коммуникации и взаимопонимания» [8].

Следует отметить, что организационная культура играет основополагающую роль в установлении эффективной системы коммуникаций и тем самым значительно сокращает издержки, связанные с информацией. Она представляет собой не записанную и не материальную, но хорошо ощущаемую сторону деятельности организации. Культура затрагивает каждого, но часто не принимается во внимание. Одним из наиболее важных аспектов управления организацией является создание и поддержание определенной организационной культуры. В этом контексте успех организации определяется не только знаниями, не только достижениями техники и технологии, но главным образом нравственными принципами, которыми она живет, ее общей культурой и духовным миром [98, с. 203].

Таким образом, в результате анализа современных трактовок установлено, что в дефиницию понятия «организационная культура» вкладывается различное содержание, которое обобщенно и сводится к следующему пониманию, – это система основных значений и принципов, официальных и неофициальных положений, традиций и ритуалов, которые корректируют поведение сотрудников и определяют ориентиры архитектуры организации, механизма управления, трудового процесса, объединяя все в неразрывное целое. «Общим положением из ранее приведенных определений понятия «организационная культура» является понимание данного явления как своеобразного фундамента производственных и социально-трудовых отношений в организации. Учитывая такую неоднородную природу понимания, формирования и реализации организационной культуры можно построить ее классификационное описание (рисунок 1.1).

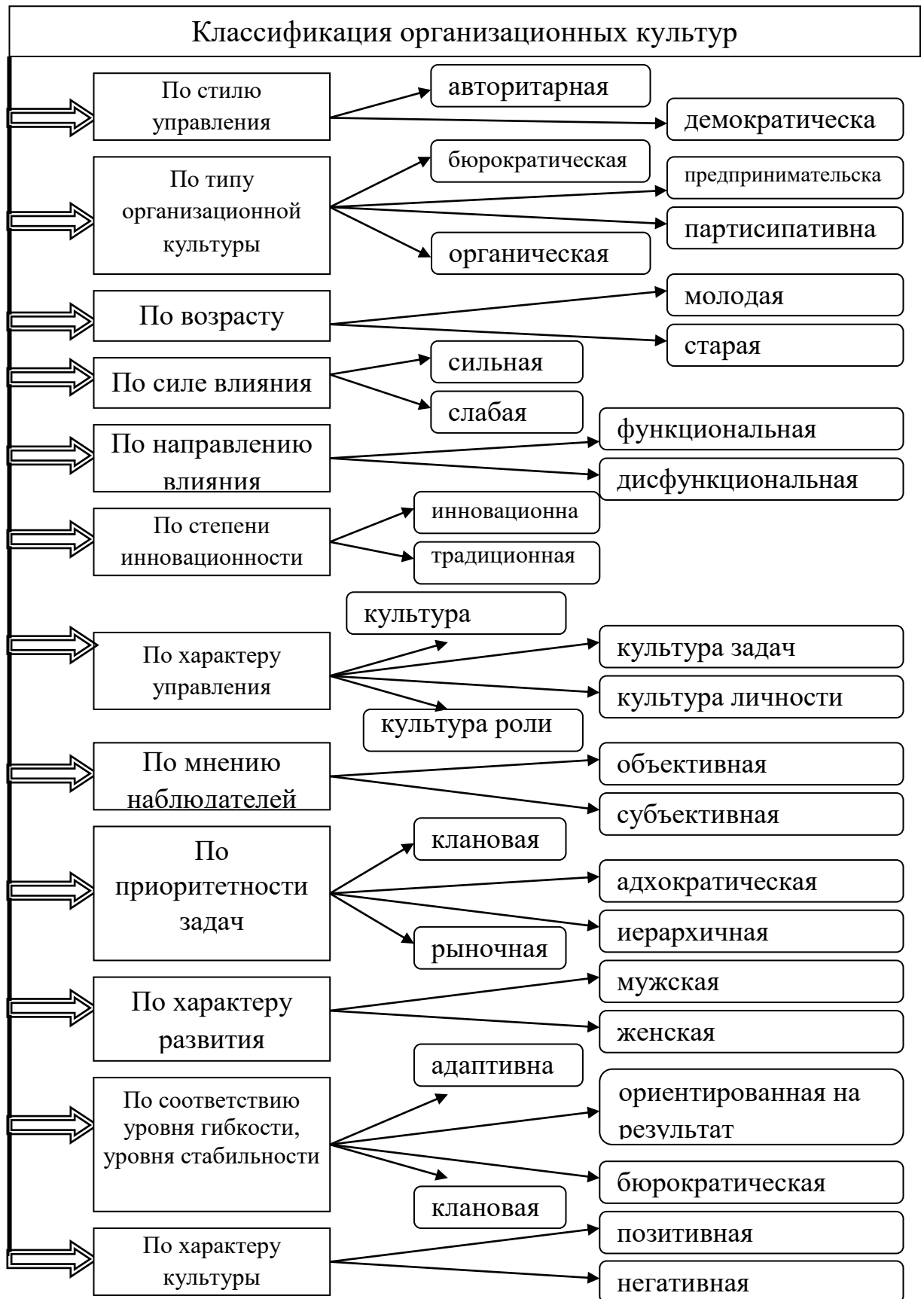


Рисунок 1.1 – Классификация организационных культур [составлено автором]

Исходя из построенной классификации, можно заключить, что организационная культура относится к сложным материально-духовным феноменам, имеющим признаки системности. Поэтому рассматривать ее надо всесторонне. Как и любая культура, организационная формируется и воспринимается человеческим сознанием, влияет на поведение человека и способствует формированию чувств и мыслей. Поэтому ограничиваться только организационно-экономическими или технически-функциональными подходами мало. Феномен организационной культуры требует осознания и принятия соответствующей позиции по ряду проблем, конкретного определения ее атрибутов. Например, одним из таких наиболее характерных признаков оргкультуры можно обозначить ценности. Ценности – основные ориентиры, значимые и принятые в организации идеи. Они являются ядром организационной культуры и определяют направление деятельности работников, что обеспечивает достижение успеха. Это утверждение подкрепляется мнением исследователя М. Армстронга [7], который в своих исследованиях утверждал, что ценности и нормы составляют основу организационной культуры, создаются четырьмя способами:

- 1) культуру формируют лидеры данной организации, особенно те, кто делал это в прошлом;
- 2) культура формируется вследствие важных событий, из которых извлекаются уроки о желаемом и нежелательном поведении;
- 3) культура развивается на основе необходимости поддерживать эффективные рабочие отношения среди членов организации, обуславливающие ценности и ожидания;
- 4) на культуру влияет окружающая среда организации. Внешняя среда может быть относительно динамической или неизменной.

Таким образом, М. Армстронг считает, что организационная культура – это набор убеждений, взглядов, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников организации. Они могут быть сформулированы нечетко, но при

отсутствии прямых указаний они определяют, как люди действуют и взаимодействуют, и существенно влияют на рабочий процесс [7].

Еще одним общим атрибутом организационной культуры является «символизм» или «символика», благодаря которому ценностные ориентации «передаются» членам организации. Многие организации имеют специальные символы, предназначенные для всех документов, подробно описывающих их ценностную ориентацию. Однако содержание и смысл последних более полно раскрывается работником через «ходячие» рассказы, легенды и мифы, рассказывая, пересказывая, интерпретируя их. Также определенную роль в этих процессах играют «герои организации», люди, олицетворяющие культурные ценности и служащие примером для подражания, что подробно освещено в концепции уровней культуры Э. Шейна. Он предпринял одну из первых попыток структурирования организационной культуры. Анализируя структуру культуры организации, ученый предложил выделить три ее уровня: поверхностный, подповерхностный (внутренний) и глубинный (рисунок 1.2) и представил авторскую модель их содержательного наполнения.



Рисунок 1.2 – Структура организационной культуры по Э. Шейну [1]

По словам Э. Шейна, «поверхностный» уровень — это уровень артефакта. Это внешний уровень организационной культуры, включающий в себя все внешние проявления культуры, которые могут быть восприняты человеком (технологии, архитектура, логотипы, корпоративные легенды, корпоративная одежда и т. д.). На этом уровне легко идентифицировать вещи и явления, но достаточно сложно интерпретировать их с точки зрения культуры организации без знания других уровней организации.

Второй уровень – «подповерхностный». Убеждения и ценности на этом уровне более глубокие, неявные, выражаются через взаимодействие с материальной средой или через социальные условности. Включенная в него ценностная ориентация определяет направление и траекторию развития организации и способствует повышению эффективности организации. На этом уровне изучаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, отраженные в символах и языке, и содержат интерпретационное объяснение первого уровня.

Третий – «глубинный» уровень. Он включает базовые (фундаментальные) предположения, которые трудно понять даже членам организации без особого внимания к вопросу [164].

В дальнейшем Э. Шейн выделил пять базовых направляющих жизнедеятельности организации, которые скрыты, принимаются на веру и помогают сотрудникам воспринимать атрибуты организационной культуры:

- 1) отношение к бытию в целом;
- 2) чувство времени и пространства;
- 3) общее отношение к человеку;
- 4) отношение к работе.

Эти компоненты влияют на характер взаимоотношений с внутренним и внешним окружением и могут варьироваться в следующем диапазоне:

- отношения подчиненности во внешней среде;
- подчиненность управления внешней среде своим интересам;
- отношения со средой;

- отношения с природой, а также абсолютность истины;
- предположения, мнимые модели и убеждения менеджеров по подчиненным;
- отношение к работе, которое определяет, что в организации более важно: статус человека или его действия, то есть преобладает статусный подход или оценка по результатам;
- взаимосвязи в организации (на какой основе они строятся – на отношениях сотрудничества или конкуренции).

Таким образом, структура организационной культуры – сложное, многоплановое явление, определяющее не только теоретические размышления, но и обуславливающее векторы практического анализа. Все это конструирует культурную сеть организации – скрытую иерархию власти в организации, которая независима от титулов и должностей и состоит из ролей, которые выполняются сотрудниками организации на основании норм, ценностей и других элементов, определяющих специфику организации. В определенной степени ее нельзя идентифицировать по неформальной структуре. Но она является неофициальным способом связи в организации и носителем системы ценностей и мифологии. Это дает нам возможность определять организационную культуру как совокупность различных элементов, включающих ценности, нормы и правила поведения, философские убеждения, знаково-символическую систему, а также процесс постановки и реализации целей, отличающих организацию от других, делающих ее уникальной.

Однако анализ теоретических основ организационной культуры будет неполным без определения различий между ней и феноменом корпоративной культуры, которые часто рассматриваются как тождественные. В современной научной литературе известны работы, в которых достаточно полно представлен указанный аспект анализа. И, несмотря на возможность некоторой универсализации понятия «организационная культура», в традиции ее анализа как социального феномена сложились определенные направления, появление каждого из которых определялось в основном объективными факторами [56].

Первое направление предлагает рассматривать корпоративную и организационную культуры как самостоятельные феномены, имеющие отдельные общие характеристики и элементы. Например, представитель данного подхода, доктор экономических наук В. А. Спивак считает, что «организационная культура и корпоративная культура взаимосвязаны как универсальные, общие, всеобъемлющие (организационная культура) и развитые личностные, наиболее ярко представленные (корпоративная культура)». С этой точки зрения можно показать, что понятия не совпадают: оргкультура – отражает культуру всего коллектива, а корпоративная – личностные характеристики. В данном случае разница между ними заключается только в масштабе рассмотрения, то есть «организационная культура» трактуется более широко, чем «корпоративная культура».

Менее распространенным является второе направление в исследованиях, согласно которому корпоративной культуры представляется, как часть организационной. Возможно, это связано с тем, что соотношение между данными понятиями не всегда имеет явные факты различия и представляется не в полной мере убедительным. В данном направлении работает А. Пригожин, который понимает организационную культуру, как нечто образующееся спонтанное в результате взаимодействия деловой культуры макросреды (континента, страны, региона, вида бизнеса, отрасли, профессии) и своеобразия индивидуальных качеств участников организации.

Третий подход трактует «корпоративную культуру» как явление, характерное для крупных компаний, то есть объединению нескольких организаций с единой системой управления и единой миссией, целями и т.д. По мнению Ж.Т. Тощенко и Н.Н. Могутновой, оспаривающих данный подход, изначально термин «корпоративный» произошел от латинского «corporation» – объединение, сообщество, а не от «корпорации» как организационно-правового типа предприятия, поэтому термин «корпоративный» используется в смысле «объединяющий, связующий». На основании этого, авторы считают, что термин «корпоративная культура» может применяться к любой организации.

Следующее направление носит более противоречивый характер и говорит о разности понятий «организационная культура» и «корпоративная культура». Согласно данному подходу ранее упомянутые исследователи Ж. Тощенко и Н. Могутнова предлагают не отвергать идею того, что корпоративная и организационная культуры могут выступать как самостоятельные феномены, имеющие пересечение в своих элементах (артефактах, миссии и условиях труда). В их интерпретации с такой точки зрения организационная культура – это структура организации, а также документы, приказы, распоряжения, которые обязательны для исполнения. Отличительная черта же корпоративной культуры – это ценности, которые формируют у работников ощущение причастности к организации [56].

Таким образом, на основании четырех существующих подходов сложилось четыре точки зрения относительно того, как нужно соотносить между собой организационную и корпоративную культуру. По нашему мнению, наиболее точно описывает соотношение данных категорий первый подход.

Помимо общих направлений в исследованиях понимания сущности понятий «организационная культура» и «корпоративная культура», сложилось также несколько отечественных и зарубежных концептуальных подходов, подробно освещающих и дополняющих смысл создания и поддержания оргкультуры.

Однако рассматриваемые теоретические конструкции по организационной культуре дополняются также и практическими аспектами исследования данного феномена. С точки зрения И. А. Урминой, современные организационные теории не дают четкого представления о содержании структурных отношений между членами организации в разных социокультурных условиях деятельности организации в процессе организационных преобразований. Глобализация и развитие современных форм организаций приводят к появлению новых моделей и методов управления, основанных на интеграции социальных и культурных концепций и их также необходимо исследовать, но уже исходя из новых методик [157, с. 5].

Другие ученые, в частности Л. Теплова, выделяют несколько современных научных подходов к изучению современной организационной культуры [145]:

1. Социологический подход (признает зависимость культуры организации от общества, социальную обусловленность явлений культуры, оценку влияния общества на культурную систему организации, предусматривает в том числе систему экономических отношений, социальную структуру, идеологию).

2. Культурологический подход (ориентированный на выявление зависимости культурных процессов, происходящих в организации, от национальной культуры).

3. Нормативно-ценностный подход (предусматривает выявление значения культурных явлений для организации и личности, их оценивание с точки зрения социальных норм справедливости, свободы, уважения человеческого достоинства и других ценностей).

4. Институциональный подход (направленный на изучение институтов в рамках формируется и развивается та или иная культура организации). По нашему мнению, здесь также можно проследить социологическую логику анализа.

5. Антропологический подход (изучает обусловленность культуры организации природой человеческого рода, присущими каждому индивидууму потребностями). Этот подход требует не ограничиваться изучением влияния социальной среды или разумной, рациональной мотивации, а выявлять иррациональные, инстинктивные, биологические и другие мотивы поведения, обусловленные человеческой природой.

6. Психологический подход (ориентированный на изучение субъективных механизмов поведения индивида в организации, конкретной организационной культуры, индивидуальных качеств, черт характера, а также типовых механизмов психологических мотиваций). Предметом исследования при этом подходе являются такие факторы поведения, как цели, ценностные ориентации, нормы, мотивы, интересы, желания, воля и другие особенности сотрудников, особенно управленцев.

7. Деятельностный подход (позволяет оценить динамическую картину организационной) культуры, он предполагает рассмотрение культуры как специфического вида живой и овеществленной деятельности людей, как циклического процесса, имеющего последовательные стадии и этапы). С использованием этого подхода связана трактовка организационной культуры как специфической формы управления.

8. Критически-диалектический подход (ориентирован на критический анализ организационной культуры, выявление ее внутренних противоречий, конфликтов как источника саморазвития, движущей силы культурных изменений в организации).

9. Компаративистский (сравнительный) подход (обращается к особенностям разных стран и народов в изучении организационной культуры). Использование данного подхода с учетом национальной специфики особенно актуален для современных отечественных исследований организационной культуры

10. Системный подход (предусматривает целостное рассмотрение организационной культуры, ее компонентов, их взаимосвязи и взаимодействия, что приводит к возникновению новых интегративных свойств организационной культуры, недостающих в ее составляющих).

Адаптируя указанные подходы к задачам нашего диссертационного исследования, а также опираясь на обозначенные нами выше основные компоненты организационной культуры, отметим, что, принимая социологический подход как базовый общетеоретический, считаем наиболее продуктивным использование системного, нормативно-ценностного и компаративистского подходов к анализу организационной культуры и ее влияния на процессы управления персоналом. Именно такое сочетание подходов позволяет представить организационную культуру как целостность, выявить ее ценности как системообразующие компоненты и сравнить разные культуры между собой.

Исследование феномена оргкультуры позволило выделить ряд концепций. Именно концепции, как комплекс взглядов на что-либо, связанных между собой и

образующих единую систему, соединяют в себе разные на первый взгляд подходы и помогают сложить целостную картину из множества фрагментарных исследований.

Рационально-прагматическая концепция отражена в западных работах (Дж. Бейер, Д. Грейвс, Т. Дил, А. Кеннеди, Г. Трайс, Р. Рютингерер, Т. Питерс, Р. Вотермен, Э. Шейн), русских и отечественных (О. Выханский, О. Наумов, Ю. Красовский, О. Кузнецова, М. Павлова, В. Спивак, Н. Субочев) исследователей [84]. Организация с позиций данной концепции имеет переменные, к которым относятся организационный климат, технология, формальная организационная структура, неформальные объединения и т.д. Формирование организационной культуры в этом контексте выступает как результат внутриорганизационных изменений и процессов, поддающихся управлению. В соответствии с этим представители данного подхода рассматривают организационную культуру как атрибут организации, то есть значение и нормы, уникальные характеристики, часть организационного потенциала. Именно такое понимание организационной культуры предполагает их сменность, а значит и возможность управлять организационной культурой.

Представители феноменологической концепции (А. Альберт, П. Бергер, М. Мескон, А. Петтигрю, С. Роббинс, Д. Сильверман, Ф. Хедоури, В. Катерный, Д. Шустерман, В. Щербина и др.) трактуют организационную культуру «не как атрибут, а как сущность организации, не как декларируемые и порой не реализуемые цели, а как ценностную, смысловую и знаковую основу согласованных восприятий, группового поведения и деятельности людей» [84]. Представители этой концепции считают, что правила поведения людей производятся самими членами организации и составляют согласованную социальную реальность, деятельность в которой регулируется правилами поведения, которые являются продуктами членов организации и при каждом конкретном принятии решений они интерпретируются с определенными значениями, носителями которых являются индивиды.

Третий концептуальный подход к рассмотрению организационной культуры

– рефлексивный (Ю. Хассард, С. Шарфи, М. Элвессон и др.) [84]. Данный подход развивает диагностический вариант управленческого воздействия на организационную культуру, в рамках которого рефлексия по поводу организационной культуры рассматривается как инструмент диагностики дальнейшего развития и принятия соответствующих управленческих решений.

Для решения задач нашего диссертационного исследования важным оказывается именно феноменологический подход из всех представленных, поскольку он отражает первичный характер организационной культуры по ряду других процессов в организации. Но наряду с этим следует отметить, что, несмотря на наличие общих моментов в понимании данных феноменов, они имеют ряд принципиальных разногласий. Корпоративная культура представляет собой систему материальных и духовных ценностей, мифов и ритуалов, принятых в определенной организации, отражают ее индивидуальность и взаимодействуют между собой; систему, проявляющуюся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и других в социальной среде, формируется целенаправленно в рамках принятой стратегии управления организацией. А организационная же культура может трактоваться как система ценностей, норм и представлений, задающих индивидуальное поведение членов организации, сформированное при взаимодействии сотрудников. Все это определяет ключевые атрибуты корпоративной культуры:

- 1) универсальность (пронизывает все виды отношений как внутри организации, так и при взаимодействии с внешней средой);
- 2) неформальность (которая выстраивается параллельно организационной структуре управления, иногда даже заменяя властные структуры);
- 3) устойчивость (на основе традиций).

Именно на такое понимание организационной культуры и ее мы будем опираться в дальнейшем в диссертационной работе. Таким образом, можно заключить, что организационная культура, в дополнение к заключениям, приведенным ранее в работе, – это набор наиболее важных предположений, принятых членами организации и обнаруженные в заявленных организацией

ценностях, которые становятся ориентирами поведения и действий. Она представлена совокупностью ценностей, стилем руководства, героями организации, церемониями и ритуалами, культурной сетью организации. При этом соотношение между культурой и результатами работы организации зависят в значительной степени от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной культурой в организации.

1.2. Содержание и характеристики понятия организационной культуры в образовательных организациях высшего образования

Характеризуя особенности развития высшей школы на современном этапе, следует отметить, что система высшего образования сформировалась в три уровня:

1. Первый уровень – уровень базового высшего образования – бакалавриат (срок обучения 3 года).
2. Второй уровень – уровень полного высшего образования – специалитет (срок обучения 5 лет) и магистратура (срок обучения 2 года).
3. Третий уровень – уровень научной подготовки – аспирантура (срок обучения 3-4 года) и докторантура (срок обучения 3-4 года).

Реализация названных уровней системы высшего образования происходит в аккредитованных образовательных организациях высшего образования и нигде более (например, ранее образование получали при монастырях и в иных местах, слабо связанных с системой образования в нынешнем ее понимании). Здесь необходимо отметить, что даже в настоящее время не все образовательные организации высшего образования реализуют все три уровня системы высшего образования. Таким образом, они настолько ярко представляют уменьшенную

модель (копию) общей системы высшего образования государства, что в отдельных случаях словосочетания «образовательные организации высшего образования» и «система высшего образования» используют в качестве синонимов. Именно поэтому ценность представляют исследования организационной культуры организаций высшего образования, которые включают в себя все три уровня системы высшего образования.

Современные исследователи подчеркивают, что система высшего образования в лице своих образовательных организаций столкнулась с вызовами, которые влияют на изменение ценностных ориентаций. Эти вызовы включают в себя: новую информационную культуру, которая формируется в условиях экономики, основанной на знаниях; усиление конкурентной борьбы на рынках научных и образовательных услуг. А развитие высшего образования происходит в условиях формирования общества знаний, в котором главным фактором и ресурсом выступает фундаментальное знание, а его обмен и практическое использование становится основой духовного и материального богатства. Таким образом, производимые образовательной организацией знания, становятся определенным продуктом в виде результатов исследований, технологии их применения в социальной сфере, выпуске высококвалифицированных кадров. Проекцией тех изменений, которые происходят в современной образовательной организации, становится организационная культура. Ее наличие и общие тенденции отражают ценности организации, ее движущие силы.

В изучении организационной культуры образовательная организация использует прежде всего наработки по организационной культуре других учреждений и предприятий. При этом учитывается специфика деятельности образовательной организации – осуществление учебно-воспитательного процесса, направленного на профессиональную подготовку будущих специалистов, в ходе которого происходит взаимодействие между научно-педагогическим составом и студентами, целью которого кроме профессиональной подготовки является формирование организационной культуры учреждения образовательной отрасли.

В современных условиях образовательные организации усваивают новые образцы организационной культуры, поэтому разрабатывают две траектории ее формирования: внешнюю – комплекс мероприятий, направленных на обеспечение конкурентоспособности, и внутреннюю – поддержку и развитие образцов профессиональной этики, которые должны отражать основные ценности педагогики.

Л.В. Балабанова [13] определяет конкурентоспособность организации как совокупность управленческих действий, направленных на исследование деятельности активных и потенциальных конкурентов, их сильных и слабых сторон, а также разработку конкурентных стратегий, обеспечивающих формирование и поддержку долгосрочных конкурентных преимуществ.

Также под организационной культурой образовательной организации понимается совокупность установившихся в рамках организационного пространства образовательной организации норм и правил поведения между субъектами и объектами учебно-воспитательной деятельности, а также культуру межличностных отношений, то есть когда все сотрудники – от руководителей до подчиненных – четко осознают задачи организации и прилагают максимум усилий по их реализации». Таким образом, организационная культура в образовательных организациях является особым продуктом, взаимосвязи внешней и внутренней среды организации, поэтому любое влияние будет определять дальнейшее развитие. Для того чтобы выработать базовые положения культуры организации и предложить практические рекомендации для эффективного процесса ее создания и дальнейшего развития, необходимо отслеживать все факторы формирования [171, с.18-33].

Таковыми факторами являются:

- факторы современного состояния общественного развития: глобализация, интеллектуализация труда, социализация, проявляющаяся через концепции человеческого капитала, устойчивого развития и другие;

- экономические процессы;

- политические процессы;

- инновационные процессы;
- экологическое состояние;
- усиление культурологических тенденций в обществе в целом и экономике в частности;
- внутреннее состояние организации.

В процессе эволюции происходит изменение влияния факторов и переосмысление культуры: игнорирование, критика или восприятие, то есть факторы могут стимулировать или тормозить развитие культуры или ее компонентов.

Следует отметить, что организационная культура относится к иерархическим понятиям, позволяющим рассматривать определенные уровни построения. Иерархия организационной культуры – это соответствующие уровни, ступени, на основе которых непрерывно и последовательно формируется культура и ее структура [151].

В любой организации, независимо от сферы деятельности, есть формальные и неформальные группы, органично вписанные в ее структуру. Выделять культуру группы в самостоятельный уровень иерархии организационной культуры нецелесообразно, поскольку формальная группа – это структурное подразделение организации, которое создается и регламентируется руководством и официальными правилами. Таким образом, культура формальной группы и культура подразделения тождественны. Культуру неформальной группы регламентировать сложно, поскольку такие группы формируются по другим правилам, среди которых выделяют: общие интересы, симпатии, предпочтения, образ мышления, увлечения и др. Неформальные группы обязательно надо принимать во внимание, но для процесса управления формированием и развитием организационной культуры они не имеют особого значения [151].

На основе собранной информации о способах и типах построения структуры ОК, можно изобразить ее общую схему (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Структура организационной культуры образовательной организации и ее составляющие [составлено автором на основе [86]]

Структурировать оргкультуру образовательной организации можно и по функциональному признаку (таблица 1.1), который отражает основные аспекты культуры любой организации.

Таблица 1.1 – Функциональная структура организационной культуры образовательной организации [составлено автором]

Виды	Элементы внешней атрибутики
Артефакты	Товарный знак, логотипы, флаг
Имидж организации	Вымпел, эмблема, символы, девиз, лозунги Участие в рейтинге, Наличие индивидуальных черт Стабильность развития, Наличие своего языка, сленга Информационная ответственность
Качество персонала	Знание, профессионализм, Готовность к инновациям Активность работников, Методологическая компетентность Социальная компетентность
Система праздников, ритуалов	Празднование выдающихся дат и государственных праздников Награждение успешных работников, Церемония принятия на работу Церемония отправления на пенсию, Церемония повышения в должности
Уважение к истории	Музей, мифы, легенды, герои
Фирменный стиль	Униформа, сочетания цветов Архитектура (внешняя и внутренняя)

Ключевое место в создании организации отводится не только ее структуре, но основной цели, в соответствии с которой формируются элементы ОК. К таким

элементам относят [110, с. 133]:

- миссию;
- систему праздников, ритуалов, церемоний;
- взаимоотношения между людьми;
- базовые ценности и этические нормы (кодекс чести);
- стандарты качества;
- возможности организации;
- систему мотивирования персонала;
- артефакты (логотипы, бланки, визитки, цвет стен, фирменная одежда и прочее).

Для того чтобы управление элементами оргкультуры было результативным, необходимо создать определенные условия:

- высокий уровень качественного развития организации;
- осознание руководством необходимости управления культурой организации, как мотивационным фактором успешности деятельности и повышения его конкурентоспособности;
- наличие квалифицированных специалистов.

В идеале организационная культура должна стать естественной средой для людей, работающих в организации, проявиться ярким выражением культуры управления и работы, личной культуры руководства организации и персонала.

Организационная культура в образовательной организации является наиболее эффективным средством привлечения и мотивации сотрудников, позволяющим после удовлетворения первого уровня потребностей обеспечить реализацию общих ценностей. Стремление идентифицировать себя с группой является одним из видов мотивации личности, повышающей его продуктивность. Оргкультуру можно рассматривать как философию целостности, которая не определяется денежными знаками, поскольку она предполагает соблюдение принципа социальной ответственности, прозрачности, поддержания

положительной репутации в обществе. Такие принципы направлены на внешнюю среду организации и на отношения внутри нее.

Исходя из многофакторности формирования элементов, можно предложить разделение основных видов оргкультуры, сформированное на основе многоплановых классификационных признаков. Так, организационная культура по объекту может быть разделена на внутреннюю, внешнюю и смешанную. Вектор внутренней культуры направлен на среду внутри организации, формируя как всеобщую культуру, так и субкультуры организационно-функциональных подразделений. Внешняя оргкультура характеризует взаимоотношения с внешней средой (потребители, конкуренты, государственные учреждения и другие). Смешанная составляющая оргкультуры имеет сразу два вектора влияния: внешний и внутренний, и проявляется в имидже, поведении организации. Специфика смешанной части заключается в ее неоднородном направлении.

По субъективному содержанию организационная культура подразделяется на персонифицированную и не персонифицированную. Персонифицированный фактор характеризует состав субъектов, которыми являются яркие представители, способные не только демонстрировать оргкультуру, но и провоцировать ее дальнейшие изменения. Не персонифицированный фактор отражает усредненный, до известной степени, абстрактный показатель.

По степени наблюдения и познания организационную культуру разделяют на эксплицитную и имплицитную. Эксплицитная часть – это открытая, видимая, прозрачная часть, которая охватывает материальную культуру организации (продукты человеческого труда), и часть духовной оргкультуры – обычаи организации. Имплицитная – это невидимая часть духовной организационной культуры, состоящая из норм, ценностей, убеждений, представлений [47, с. 308].

По признаку «формирования целей» оргкультура подразделяется на инструментальную и терминальную. К инструментальной относят технологию, методику использования ценностей и норм – убеждение. Терминальную

составляют те ценности, к которым стремится организация, (благополучие, психологическая комфортность, высокая стабильная конкурентоспособность). Сочетание обеих частей подтверждает мнение, что есть ценности (терминальная часть) и есть инструментарий для их реализации (инструментальная часть).

По динамике организационных изменений оргкультуру разделяют на революционную и эволюционную, а по степени организационной прочности – негибкую и гибкую.

Таким образом, обобщая весь опыт типологизации организационной культуры, можно отметить, что каждый из исследователей, стремящийся представить свою классификацию, выделял конкретный критерий для оценки функционирования культуры организации и вокруг него выстраивал свою теорию. Они носят достаточно общий характер, но в контексте рассмотрения образовательных организаций требуют уточнений и детального рассмотрения классификационного критерия.

В современности наиболее полная классификация критериев выделения характеристик организационной культуры представлена Е. М. Широной [169]. В таблице 1.2 представлен ее результат по объединению и формированию перечня характеристик организационных культур.

Таблица 1.2 – Перечень характеристик организационных культур [168]

Критерий выделения характеристики	Критерий выделения характеристики
1	2
Сила	- сильная, - умеренно сильная, - гиперсильная, - слабая.
Динамичность	- динамическая, - статическая.

Продолжение таблицы 1.2

1	2
Активность	- активная, - пассивная.
Степень ориентированности	- целенаправленная, - неориентированная.
Ориентация на внешнее или внутреннее функционирование	- экстравертная, - интравертная.
Открытость	- открытая, - активно открытая, - заимствования, - вторжения, - пассивно открытая, - на входе, - на выходе, - закрытая.
Характер отношений с другими культурами	- конформистская, - конфронтационная, - активно конфронтационная, - пассивно конфронтационная.
Степень зависимости от действий отдельных лиц	- субъективистская, - лидерства, - несубординированная, - объективистская.
Приоритетность интересов	- индивидуалистская, - коллективистская.
- Отношение работников к своей профессионально-трудовой деятельности; - Отношение работников к предприятию; - Функциональные и межличностные отношения сотрудников	- положительная (позитивная), - отрицательная (негативная).
Степень адекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации	- стабильная, - нестабильная.
Степень соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников	- интегративная, - дезинтегративная.
Содержание доминирующих в организации ценностей	- лично-ориентированная, - функционально-ориентированная.
Видимость, наблюдаемость	- явная, - латентная.

Вышеназванные характеристики выполняют описательную функцию по отношению к организационной культуре, отражая динамичность и

противоречивость этого феномена, не создавая образцы явления организационной культуры как некой объективной реальности. Эти образцы и создает типология организационной культуры [168, с. 112].

В концептуальной модели организационной культуры, применительно к образовательным организациям, помимо рассмотрения возможностей для типологизации и выделения основополагающих характеристик, немаловажную роль следует отвести ее функциям. В дополнение к ранее рассмотренным функциям, общим для всех современных организаций, следует проанализировать функциональные характеристики, применимые конкретно к оргкультуре учреждений образовательной сферы:

- просветительско-воспитательная функция – помогает в воспитании морально-нравственных, экономических, инновационных норм и диктует ориентиры поведения работников;

- мотивационная функция играет значительную роль в организации в связи с совпадением организационной культуры с жизненными принципами работников организации и обучающихся, она будет стимулировать их к активной деятельности, будет способствовать развитию инициативы и усилению инновационного развития и научного интереса;

- стабилизирующая функция обеспечивает психологическую устойчивость работников и студентов организации к кризисным состояниям;

- защитная функция позволяет приспособиться к внешней среде с помощью сильных конкурентных преимуществ организации;

- системообразующая функция помогает созданию новых, оригинальных организационных структур (атомистические, эдхократические, франчайзинговые и т.п.), в которых поощряется оригинальное мышление, позволяющее принятию эффективных управленческих решений;

- оптимизационная функция, благодаря интеграции предыдущих функций организационной культуры, оптимизирует элементы: структуру, поведение, процессы. Одновременно с экономическими показателями данная функция может служить критерием оценки прогнозирования и эффективности управления;

- функция интеграции, благодаря системе ценностей, позволяет интегрировать потребности всех уровней организации и ее сотрудников [140, с. 59-61];

- регулирующая функция в связи с четкими правилами, нормами поведения (формальными и неформальными) организационной культуры систематизирует все хозяйственные, организационные, информационные процессы, придавая им устойчивый и согласованный характер;

- функция управления качеством. Оргкультура выступает качественной категорией и определяет качественное состояние организации, что превращается в качество труда и качественное выполнение всеми рабочими тех функций, которые им предназначены;

- коммуникативная функция базируется на связи с другими культурами через тождественные базовые приспособления, ценности и связи с внешней средой;

- адаптивная функция обеспечивает взаимное приспособление работников к организации и организации к работникам, благодаря принятым ценностям и философии организации. Адаптивная функция вместе со стабилизирующей способствует приспособлению организации к резким колебаниям на рынке и поддержанию финансовой устойчивости, она присоединяет защитную функцию [140, с. 59-61];

- экономическая функция определяется требованиями времени и необходимостью управлять изменениями. Она работает, продвигая творческое мышление и инновации в организации, и способствует укреплению свободы действий всех сотрудников и вовлеченности в процесс управления.

Таким образом, значение организационной культуры для развития образовательной организации высшего образования проявляется в том, что она:

- является источником стабильности в организации, поскольку развивает у сотрудников, а также обучающихся организации чувство идентичности и социальной защиты;

- способствует эффективному развитию организации и нацеливает на выполнение ее миссии;
- стимулирует рост самосознания и высокую ответственность, как работников, так и обучающихся;
- помогает новым работникам быстрее адаптироваться к условиям деятельности организации;
- является сильным мотивационным двигателем, способным направить работников организации на высокие показатели деловой активности;
- влияет на умственный потенциал образовательной организации.

Опыт успешных организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики, внедрение корпоративных традиций, распространение легенды, изучение истории становления и развития организации и т.д. положительно сказываются на отношении к самой организации и деятельности в ней [9, с. 139]. А поскольку организационная культура образовательной организации уникальна и неповторима и по роду своей творческой, научно-исследовательской деятельности, ей присущи те или иные особенности. Исследования по этому вопросу доказывают, что нет учреждений с одинаковой организационной культурой, однако могут использоваться подобные методы, способы, основы для формирования и развития. Одним из таких путей, что способствует развитию, есть использование принципов организационной культуры. Принципы организационной культуры отражают исходные устои, положения по эффективному управлению.

Каждая организация может самостоятельно структурировать принципы организационной культуры, однако, на основании проведенного анализа литературных источников, считаем, что принципы необходимо разделить на общие и специальные (рисунок 1.4).

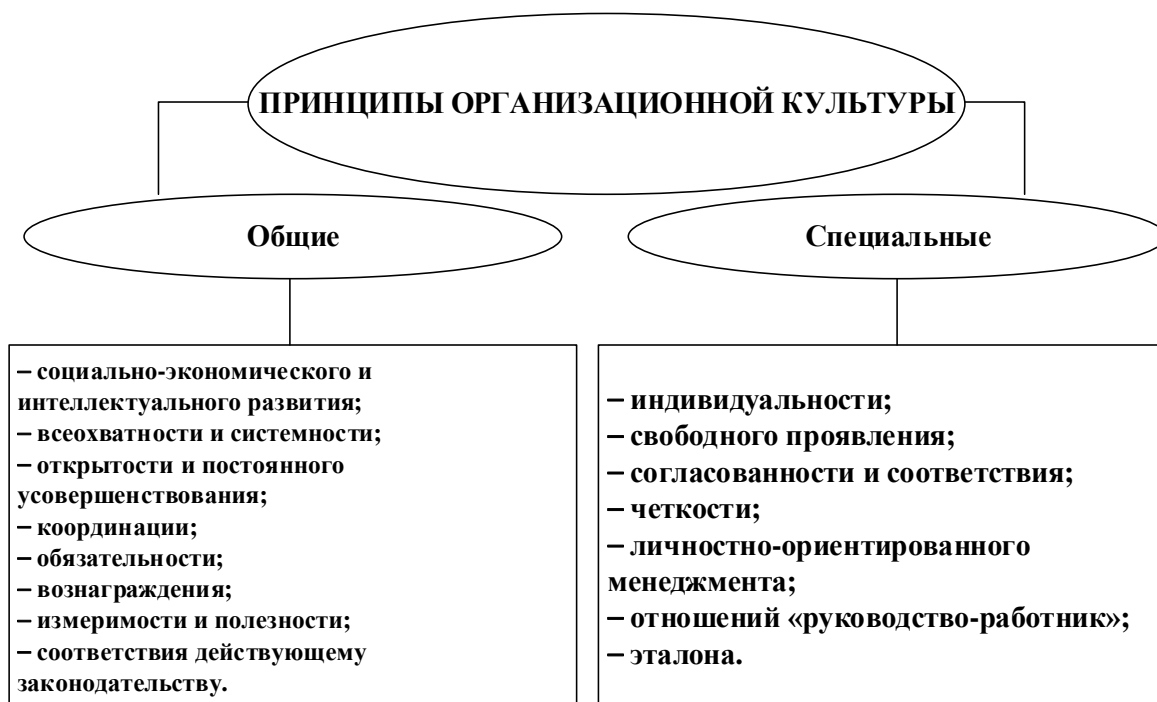


Рисунок 1.4 – Принципы организационной культуры [составлено автором на основе [49]]

Таким образом, грамотно оперируя принципами организационной культуры, функциями, понимая ее ключевые характеристики, поддерживая их и реализовывая в поведении, можно сформировать эффективную образовательную организацию, которая будет соответствовать основной миссии.

1.3. Внутриорганизационные коммуникации как основа организационной культуры образовательной организации

Отношения являются обязательным элементом жизни и деятельности человека, они формируются между людьми в процессе общения и работы. Существуют они между профессорско-преподавательским составом в

образовательной организации высшего образования. Известно, что в социальной психологии отношения по характеру делят на две группы: деловые и личностные. Система отношений построена, прежде всего, на деловых взаимоотношениях, основанных на ответственности людей за выполняемую ими работу, на обязательствах, которые люди берут на себе в совместной деятельности, или на возлагаемых на них обязанностях. Межличностные отношения дополняют структуру деловых отношений и обогащают ее.

Обычно рассматривают пары диаметрально противоположных отношений: личностные и деловые, эмоциональные и рациональные, официальные и неофициальные, координационные и субординационные. Характер деловых отношений обусловлен производственной, учебной и общественной деятельностью и социальными ролями людей; он регулируется преимущественно правовыми и нравственными нормами. Личностные отношения между сотрудниками основываются на чувствах симпатии/антипатии, которые возникают при их взаимодействии, эти отношения регулируются сугубо нравственными нормами. Эмоциональные отношения построены на эмоциях, которые испытывает человек, а рациональные – на анализе взаимодействия и ситуаций, расчетах, на основе целесообразности и полезности. Официальные отражают взаимодействие социальных статусов, они основаны на должностных рангах, должностных обязанностях и правовых нормативных актах, согласно которым действует человек. Под ранг неофициальных подпадают отношения, не урегулированные никакими нормативными актами. В субординационные отношения вступают люди, которые имеют разные рангом социальные статусы. Если же сотрудники имеют одинаковый статус, то между ними складываются организационные отношения, которые позволяют координировать, согласовывать взаимные действия.

Научно-педагогический работник образовательной организации высшего образования в системе отношений формирует и одновременно чувствует влияние официальных взаимоотношений во всем их разнообразии. Официальные отношения складываются в системах:

- преподаватель – преподаватель того же подразделения;
- преподаватель – преподаватель другого подразделения;
- преподаватель – обслуживающий персонал;
- преподаватель – сотрудник учебного/научного структурного подразделения и т.д.

Официальные отношения требуют применения определенной модели организационного поведения, в котором олицетворен социальный ранг и социальная роль, равенство или отличие социальных статусов. Официальные отношения между сотрудниками равного ранга построены на взаимоуважении, толерантности и признании преподавателями одинаковых возможностей. При равных социальных рангах преподавателей недопустимыми считаются приказ, указание, распоряжение. Их должны заменить на просьбу, совет, помощь.

В официальных отношениях преподавателей образовательной организации высшего образования прослеживается тенденция не вмешиваться в поле профессиональной компетентности другого преподавателя, потому что это обычно приводит к деловым конфликтам. Субординационные отношения формируются на основе взаимоотношений распоряжений/подчинений и создаются в системах:

- преподаватель – руководитель структурного подразделения;
- преподаватель – руководитель образовательной организации;
- преподаватель – студент.

Их характер и условия реализации всегда подчеркивают разность социальных статусов. В субординационных отношениях употребляемыми и целесообразными являются приказ, распоряжения, указания. Субординационные отношения всегда подчеркиваются условиями делового общения. В субординационных взаимоотношениях, как правило, наблюдается значительно меньше открытых конфликтов, чем в официальных взаимоотношениях между сотрудниками единообразного социального ранга. Однако нельзя считать, что в отношениях такого типа отсутствует конфронтация. Иногда скрытое сопротивление сотрудника присутствует, но оно не проявляется, или редко

проявляется в явной форме, и только опытный руководитель может выявить признаки сопротивления в форме ответов, в интонации, в манере поведения [115, с. 1094-1096].

Теоретическими основами развития организационных отношений стала школа человеческих отношений Э. Мэйо, М. Фоллет, идея Г. Беккера по развитию человеческого капитала как ресурса организации и теория мотивации труда А. Маслоу [85]. Фундаментальные работы этих ученых заложили осознание существования значительных человеческих ресурсов организаций в отличие от ресурсов материальных.

А. Маслоу определил совокупность потребностей человека [54]:

- (низший уровень иерархии) физиологические потребности: голод, жажда, половое влечение и т.д.; потребность в безопасности: чувство уверенности, избавление от страха и неудач; потребность в принадлежности и любви; потребность в уважении: достижение успеха, одобрения, признания; познавательные потребности: знать, уметь, исследовать; эстетические потребности: гармония, порядок, красота;

- (высший уровень иерархии) потребность в самоактуализации: реализация своих целей, возможностей, развитие своей личности. Однако чаще используют упрощенную пятиуровневую иерархию категорий: физиологические: голод, жажда, половое влечение и т.д.; потребности в безопасности: комфорт, постоянство условий жизни; социальные: социальные связи, общение, расположение, забота о других и внимание к себе, совместная деятельность; престижные: самоуважение, уважение со стороны других, признание, достижение успеха и высокой оценки, служебный рост; духовные: познание, самоактуализация, самовыражение, самоидентификация

Отношения в организации являются проявлением организационной культуры сотрудников и их личных потребностей в самореализации. В то же время они формируют такую своеобразную изменчивую и важную для человека характеристику организации как ее социально-психологический климат, отражающий представление людей о состоянии организационной культуры образовательной организации, их чувство комфорта/дискомфорта в системе

организационных отношений. Социально-психологический климат создается благодаря существованию в образовательной организации сложной системы деловых и межличностных отношений, которые составляют основу организационной культуры. Его характеристики зависят от содержания организационных отношений, типа управления организацией и качества коммуникаций.

Под социально-психологическим климатом трудового коллектива образовательной организации понимают состояние психологического и духовного здоровья коллектива, определяемого личностными качествами руководителя и стилем его руководства, а также зависит от качества деловых и межличностных коммуникаций [48, с. 222-225].

В основу социально-психологического климата положены характеристики делового и межличностного взаимодействия людей в процессе выполнения совместной деятельности. Существует зависимость между интенсивностью делового и межличностного взаимодействия сотрудников (выполнение совместных проектов, сотрудничество отдельных подразделений образовательной организации и т.п.) и уровнем развития организационных отношений и организационной культуры образовательной организации. В то же время имеет место и обратный процесс – представление сотрудников о характере организационных отношений оказывают влияние на дальнейшее их развитие, а, следовательно, и на состояние организационной культуры. Организационная культура образовательной организации и социально-психологический климат взаимосвязаны между собой, в частности, наблюдается прямая и обратная связь между ними. Социально-психологический климат отражает эмоциональный компонент культуры определенного типа [139, с. 123-129].

В то же время возникает вопрос об отношениях большинства долей преподавателей, которые по определенным причинам не отвечают сложившимся ценностям, следствием чего и становится возникновение организационных конфликтов. Это обстоятельство становится одной из причин возникновения мобинга и буллинга как форм психологического насилия над личностью.

Различают «мобинг» (mobbing или ganging up) – форму психологического насилия в виде травли сотрудника в коллективе с целью его дальнейшего увольнения и «буллинг» (bullying) – агрессивное поведение, выражающееся в жестокости, преследовании человека, попытках унижить и оскорбить сотрудника [80, с. 818-820].

Явления буллинга проявляются в таких формах отношений, как крики и обиды, неприятие другой позиции и навязывание собственной позиции, отсутствие делегирования полномочий и сосредоточение их только в одних руках, постоянная критика и замечания относительно неравности, безответственности, служебного несоответствия и профессиональной некомпетентности.

Явление мобинга (преследования) характеризуется тем, что для него свойственны систематические, регулярно повторяющиеся негативные проявления в поведении и отношении к сотруднику, которые выходят за пределы доброжелательных или организационно одобренных норм.

Сущность терминов «мобинг» и «буллинг» различаются между собой. Первый характеризует явление, которое происходит в группе и оказывается в актах насилия группы над личностью, то есть роль агрессора в отношении личности выполняет группа. Буллинг совершается не группой, а одним лицом, которое с определенной целью оказывает давление на группу или ее отдельных членов.

Психологи выделяют два вида мобинга: горизонтальный (преследование со стороны коллег) и вертикальный. Вертикальный вид мобинга, который обусловлен субординационными отношениями, называют «босинг» (психологическое насилие со стороны управляющего). Иногда босинг провоцирует или становится отправной точкой для распространения горизонтального мобинга.

С. Дружилов отмечает, что распространение явления мобинга в сфере образования в два раза выше, чем в других областях и рассматривает его как деструктивную форму адаптационного потенциала преподавателей, вызванную изменением условий их деятельности, связанной с реформированием высшей школы [40, с. 12].

Среди признаков мобинга выделяют следующие: необходимая информация либо не сообщается «жертве», либо сознательно сообщается несвоевременно; предоставленная информация может быть специально обезображена; присутствуют факты исчезновения важных документов с рабочего места «жертвы»; возникновение у сотрудника ощущение полного тупика и социальной изоляции как следствие слаженного противодействия группы; ограничение общения, сознательное игнорирование личности; шутки со стороны сотрудников, которые иногда бывают жестокими; распространение слухов о «жертве», часто достаточно бессмысленные; неприятие оправданий в кругу сотрудников.

Мобинг и буллинг являются настолько деструктивными явлениями, что способными irradiровать в организационных отношениях образовательной организации, уничтожая организационные ценности, ухудшая социально-психологический климат. Заметим, что начальным этапом деструкции становится разрушение социально-психологического климата определенного подразделения, где развиваются эти явления.

Среди последствий мобинга как проявления профессиональных деструкций в профессорско-преподавательском коллективе и в университетах как образовательных организациях, следует отметить следующие:

- торможение развития и работоспособности коллектива преподавателей, что негативно влияет на эффективность деятельности и функционирование образовательной организации;

- расслоение коллектива путем образования группировок: тех, кто поддерживает давление на коллегу; сотрудники, которые пытаются удерживать нейтральную позицию; группа, объединяющая «жертв» мобинга или тех, кто их поддерживает;

- формирование негативного отношения к выполнению своей профессиональной деятельности и работы в целом;

- ухудшение имиджа образовательной организации;

- негативное влияние на учебно-воспитательный процесс образовательной организации в целом.

Организационная культура способна и без присутствия менеджера задавать правила и образцы поведения, а также пресечь деструктивные явления в коммуникационном воздействии. Организационная культура присутствует в любой организации, но если она не задекларирована, то имеет место недопонимание между сотрудниками, что и становится следствием возникновения насилия. В любом социуме, где присутствуют власть и подчиненные, сосуществуют две культуры. Поэтому характер организационных отношений в образовательной организации, определяющий организационную культуру, зависит от стиля руководства, обеспечения оптимальных условий и характера труда сотрудников, меры ублажения преобладающих социальных потребностей преподавателей.

Деловые и личностные качества руководителя и выбранный им тип управления является ведущими факторами формирования и развития системы деловых отношений в образовательной организации, потому что они связаны с характером действий по управлению организацией и исполнению преподавателями профессиональной деятельности. Деловые и личностные качества руководителя влияют на восприятие его трудовым коллективом, а значит, и на представление преподавателей о перспективах развития образовательной организации, о возможности выполнения его миссии [35, с. 96].

Степень удовлетворения сотрудников организационными отношениями в образовательной организации зависит от качества коммуникаций между руководителем и сотрудниками, от получения объективной информации по состоянию образовательной организации и возможностей ее развития, от возможности активного/пассивного участия преподавателей в деятельности образовательной организации. Жесткая регламентация руководителем организационного поведения преподавателей рассматривается как посягательство на свободу личности, приводит к «потере личности», к дефектности деловых и межличностных организационных отношений [25, с. 75-78].

Руководитель образовательной организации играет ведущую роль в формировании и сохранении его внутренней целостности, которая рассматривается как «состояние динамического равновесия» и в то же время

связывает целостность с процессами адаптации. Другими словами, сохранение целостности образовательной организации как социальной системы в условиях повышенной конкуренции на рынке образовательных услуг достигается ее адаптированием к изменениям внешних условий благодаря интеграции внутренних процессов в организации. Руководителю следует учитывать и то, что адаптация преподавателей к изменениям в образовательной организации является непростым процессом, что не все они готовы к выполнению своих функций в новых условиях, к выполнению новых, непривычных для них функций. Это может служить причиной разрушения профессиональной идентичности преподавателя, рост деформаций организационного поведения, уменьшение эффективности работы всего коллектива [160, с. 265-276]. В этом случае процесс разрушения охватывает не только профессиональную, но и организационную идентичность преподавателя высшей школы, в основе которой отождествления преподавателя из образовательной организации, выражающегося в принятии им ценностей и целей деятельности заведения, формировании представления о своем статусе и роли в коллективе образовательной организации и эффективной модели организационного поведения.

Всего выделяют пять типов позиции руководителя в системе организационных отношений: «невмешательство», «теплая компания», «золотая середина», «задание», «команда» (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Типы позиции руководителя в системе организационных отношений образовательных организаций [составлено автором на основе [108]]

В позиции «невмешательства» имеет место отделение от коллектива деятельность руководителя, направленная на сохранение собственной должности, отсутствие заботы о людях.

Позиция «теплая компания» характерна высоким уровнем заботы о людях, стремлением руководителя к установлению дружеских отношений с сотрудниками, приятной атмосферой, удобным для сотрудников темпом работы. Однако руководителя больше интересует система межличностных, а не деловых отношений, поэтому его работа не является результативной.

Руководитель, слишком озабоченный выполнением «заданий», сосредотачивает внимание на задачах образовательной организации, однако игнорирует потребности и интересы сотрудников.

В позиции «золотая середина» руководитель балансирует между интересами дела и интересами персонала, однако ему удается контролировать деятельность образовательной организации и сотрудников.

Самой желанной и оптимальной является позиция «команда». Пользуясь ею, руководитель объединяет вокруг себя творческие силы образовательной организации, оптимально делегирующие функции управления сотрудникам, позволяет им само реализоваться в коллективе, учитывает их интересы, идеи, предложения [108].

И в каждом из представленных типов поведения руководителя самая главная роль отводится именно коммуникациям.

Таким образом, можно прийти к выводу, что существует механизм передачи и усвоения каждым преподавателем провозглашенных заведением ценностей – это организационные коммуникации, служащие системой распространения организационной информации. Организационные коммуникации являются механизмом адаптации, социализации, развития личности преподавателя в университете, развития его социальной компетентности, наконец, становление его как профессионала.

Коммуникации образовательной организации делятся на внешние (связывают организацию с внешней средой, предоставляют ему возможность

эффективно функционировать и быть конкурентоспособным на рынке образовательных услуг) и внутренние (действуют внутри учреждения высшего образования). Благодаря хорошо отлаженной коммуникации (формальные и неформальные методы передачи информации) такие элементы организационной культуры как система ценностей образовательной организации, нормы и правила организационного поведения передаются студенту, преподавателю, сотруднику.

Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации, уровню удовлетворения работников трудом, формированию чувства причастности к работе организации.

Д. Ньюстром и К. Дэвис замечают: если сотрудники проинформированы о проблемах, с которыми сталкивается организация, то запланированные образовательным менеджментом шаги, они обычно с пониманием воспринимают изменения, которые вскоре состоятся [92].

Коммуникации внутри любой организации, в том числе и образовательной, также призваны содействовать формированию, управлению и развитию организационной культуры, следовательно, коммуникации являются фактором, который способствует этому процессу. Коммуникации в образовательной организации выполняют роль механизма, благодаря которому преподаватель получает знание об организационных ценностях и нормах, моделях поведения, одновременно в образовательной организации генерируются новые ценности и знания [90, с. 173-181].

Коммуникации в организации, в том числе на индивидуальном уровне, выполняют роль ознакомления нового преподавателя с организационной культурой образовательной организации. Коммуникации на горизонтальном уровне служат фактором, способствующим инкультурации (процессу привлечения сотрудника к организационной культуре, а значит, принятию ценностей, усвоение норм и моделей поведения) личности в организации. Организационные коммуникации поддерживают основные ценности и положения организационной культуры образовательной организации [33, с. 159-163].

В современных условиях в практике формирования организационной

культуры образовательной организации очень эффективным оказывается использование Интернет-ресурсов, в частности сайтов организации, ее форумов, обеспечивает как внешние, так и внутренние коммуникационные процессы.

Помимо того, коммуникации играют важную роль в процессе адаптации и последующей социализации нового сотрудника в организации. Передача знаний новому сотруднику происходит с помощью существующих коммуникаций. По выводам специалистов по менеджменту знаний, можно выделить семь способов получения информации, используя которые, новый сотрудник получает сведения об организационной культуре:

1. Открытые методы прямого вопроса.
2. Вопросы опосредованы, заданы не прямо, в ситуации, когда необходимо «сохранить свое лицо».
3. Вопрос, заданный третьему лицу (третья сторона нужна в случае, когда основной источник информации – руководитель – недоступно или когда необходимо объяснить информацию, которая полученная от основного источника).
4. Нарушить установленные правила и наблюдать за реакцией других (насколько разрешают условия).
5. Вести так называемые «завуалированные» беседы, вызывая своего собеседника – «агента» организационной культуры – на откровенность в обстановке доверия.
6. Использование метода целевого наблюдения за действиями отдельных сотрудников в определенных ситуациях.
7. Использование общего наблюдения за действиями, разговорами между сотрудниками, руководителями и сотрудниками.

Не менее значимым для управления организационной культурой образовательной организации и формирование личной организационной культуры преподавателей является и такой коммуникационный процесс как партиципация. – процесс привлечения сотрудников для управления организацией. Это важно для личности возможность внести свой вклад в процесс принятия решений в целях

повышения эффективности деятельности организации.

Партиципацию следует рассматривать как фактор повышения лояльности преподавателя к образовательной организации, а также как способствующий фактор усилению его мотивации, самодетерминации и автономности личности в образовательной организации. Партиципация способствует причастности преподавателей в образовательной организации.

Последствия и результаты партиципации рассматриваются на личностном, организационном и социальном уровнях. На личностном уровне она способствует росту мотивации сотрудников, их личностному развитию, саморегуляции, формированию когнитивных и социальных компетенций. На организационном уровне партиципация влияет на организационную культуру, организационные отношения, организационную идентичность и имидж организации [117].

Не последнюю роль в образовательных играют и неформальные коммуникации. Неформальную систему коммуникаций в организации называют «виноградной лозой». Она является выражением природной потребности человека в коммуникациях, а практическая реализация принципа свободы слова являются естественной, нормальной деятельностью [30, с. 114-119]. С позиции менеджмента «виноградная лоза» – это устойчивый канал обратной связи, по которой к руководителю поступают значительные объемы информации о сотрудниках организации и их деятельности, а работникам она позволяет интерпретировать поведение руководства.

Различают виды цепей «виноградной лозы», по которым распространяется информация:

- однонаправленная цепь (каждый говорит кому-то другому, но одному);
- слухи (один передает информацию всем);
- вероятностная (новость распространяется спонтанно, случайно);
- кетяжная (информацию передают выборочно, только некоторым сотрудникам).

Таким образом, коммуникация внутри организации – это двусторонний поток информации интеллектуального или эмоционального содержания с учетом

обратной связи, когда одна сторона получает информацию и одновременно отвечает на нее.

Особый спектр средств налаживания коммуникации в организации существует в межличностном общении. В таком общении преобладает эмоциональная информация. В деловом общении люди выступают как исполнители социальной (профессиональной) роли, функционально заданной программы деятельности. Основная информация по своим характером является преимущественно предметным, рациональным. Главным же условием неофициального общения является не социальная роль, а личные качества человека, мир его интересов и чувств, его индивидуальность. Коммуникации внутри такой организации как образовательные организации совмещают деловое и неофициальное общение, основой которого остается межличностное общение.

Важно отметить, что коммуникация – выступает одной из главных потребностей любого человека во многих мотивационных теориях. Теории мотивации, как правило, делят на две группы: содержательные и процессуальные. Содержательные теории представлены теорией иерархии потребностей А. Маслоу, теорией потребностей К. Альдерфера, теорией мотивационной гигиены Ф. Герцберга, которые анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявление в деятельности.

Согласно теории мотивационной гигиены Ф. Герцберга такие факторы, как размер оплаты за труд, условия труда, межличностные отношения и характер контроля не мотивируют к труду, а только обеспечивают удовольствие ею. К действительным мотиваторам труда Ф. Герцберг относит чувство успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей [163, с. 189-191]. Теория Ф. Герцберга учитывает специфику профессиональной деятельности преподавателя высшей школы, а именно таких ее аспектов, как творческий и публичный характер деятельности, интенсивность общения, амбициозность.

В процессуальных теориях мотивации изучаются влияния разных факторов среды на мотивы деятельности человека: теория мотивации труда Д. Аткинсона,

теория справедливости Дж. Адамса, теория ожиданий В. Врума, комплексная теория Л. Портера-Э. Лоулера. Следует упомянуть теорию Х-У Д. Мак-Грегора, считавшего, что особенности лидера (автократизм или демократизм) определяют его разное отношение к работнику и соответственно разную мотивацию деятельности. У. Оучи, обобщив опыт японских организаций, предложил теорию Z, являющуюся развитием теории Д. Мак-Грегора [31, с. 9-16].

Кроме удовлетворения коммуникативных потребностей, организационная культура образовательной организации меняет и характеристики социальной среды, создающей среду с определенными заданными параметрами, которое и влияет на ценностно-мотивационную сферу человека и соответственно его поведение в организации.

Согласно теории социального пространства Пьера Бурдьё «социальное пространство» – это ансамбль невидимых связей, тех самых, которые формируют пространство позиций, внешних по отношению друг к другу, что определяются одни через другие по их близости, соседству или дистанцией между ними [11, с. 254-255].

Поэтому организационная культура высшего образования может способствовать многомерному раскрытию человеческих способностей в случае успешной социализации преподавателя в эту культуру или подавлять его индивидуальность в результате их несовместимости. Люди взаимодействуют в контексте идей и представлений, закладываемых организационной средой организации, основой которой является культура. Основные параметры организационной культуры, которая принята в организации, будут основным формовочным и развивающим мотивационным фактором для персонала данной организации.

Следует рассмотреть понимание культурного поля и социальной среды и другими учеными – К. Левина, Т. Соломанидиной и др. Так, культурное поле организации, по мнению Т. Соломанидиной и В. Соломанидина, можно рассматривать как часть социального пространства общества, расположенного в пределах данной организации, которая является программой трудовой

жизнедеятельности ее персонала, а также сферой преобразований и развития человеческих ресурсов организации на основе общих идей и представлений. Социально-экономический и духовный характер этих идей и представлений определяет сущность культурного поля как социально-экономической и духовной среды организации [53].

По К. Левину, поведение (В) представляет собой функцию (F) человека (P) и его среды (E):

$$B = F(P, E). \quad (1.1)$$

Для того чтобы предсказать или понять поведение человека, следует рассматривать человека и среду как совокупность взаимосвязанных факторов, составляющих жизненное пространство этого человека (live space – LSP):

$$B = F(P, E) = F(LSP). \quad (1.2)$$

Некоторые мотивационные побуждения человека являются результатом влияния культурной среды организации. Среди них называют следующие: к достижениям (побуждение первым достичь поставленных целей); принадлежности к группе (побуждение к эффективной установке взаимоотношений с другими людьми); к компетентности (побуждение к высокому качеству результатов труда и усовершенствованию навыков и умений); к власти (побуждение влиять на людей и происходящие события).

Исходной точкой является то, что мотивация работника возможна благодаря изучению его потребностей и ценностей. При этом важно, чтобы его ценности «совпадали» с ценностями организации, заложенными в ее организационной культуре. В то же время выбор – принимать или не принимать ценности организации, подчиняться или не подчиняться установленным нормам и правилам поведения – остается за самим сотрудником. Итак, речь идет о личной свободе выбора. По сути, любая социальная организация предполагает компромисс между

свободой личности и подчинением общим интересам.

Создание в организации условий для поддержания автономности преподавателя, его компетентности и принадлежности к другим способствует его удовлетворению работой, а значит, можно говорить о его психологическом благополучии.

Отметим, что не всегда внешняя мотивация преподавателей обеспечивает их психологическое благополучие. Такие средства внешнего подкрепления как благодарность, вознаграждение и др. могут и ослаблять внутреннюю мотивацию, поскольку усиливают ощущения внешнего локуса контроля и тем самым ослабляют чувство автономности. Если указанные факторы в процессе деятельности адресованы к ощущению компетентности и у субъекта формируется ощущение собственной автономности, то они могут усиливать внутреннюю мотивацию.

Организационная культура организации, имея в своей основе определенные ценности, оказывает непосредственное влияние на поведение сотрудника из-за норм и правил поведения. Сотрудник принимает ценности и, если стремится работать в организации, то подчиняется установленным нормам и правилам и выполняет их. За степенью проявления автономности его внешняя мотивация может быть связана с ощущением собственного выбора (осознание значения работы в этой организации для собственного профессионального роста, приобретение опыта и др.) или подчинение внешней регуляции (опасение осуждения со стороны других сотрудников, наказание со стороны администрации и др.). Человек имеет свою личную систему ценностных ориентаций, определяющих ее мотивацию, а, следовательно, и поведение. Поведение определяется мотивацией, которую раскрывают личностные ценности, социальные и политические убеждения и взгляды, а также представление человека о своем месте и месте других в обществе и в организациях.

Итак, с одной стороны, организационная культура влияет на изменение ценностных ориентаций человека, а, следовательно, и на его мотивацию, с другой, сам человек, имея собственные ценностные ориентации, определяет, насколько

приемлемыми для нее являются ценности организации. Именно это и будет определять в дальнейшем мотивацию принадлежности к организации, что будет способствовать формированию и фиксации соответствующих установок у человека, мотивации достижения и успеха в деятельности в условиях организационной культуры. При этом не следует забывать и об ощущениях у человека свободы выбора, самодетерминации собственного поведения.

Специалисты по социальной психологии считают регуляторами организационного поведения социальную позицию (или статус), социальную роль, нормы, ожидания, ценностные ориентации и установки (аттитюды) [32].

Первые четыре регулятора носят статический характер и просты, их объединяют понятием «внешняя мотивация». Ценностные ориентации личности и социальные установки являются более сложными регуляторами поведения сотрудника, они объединены понятием «внутренняя мотивация». Таким образом, организационная культура оказывает влияние на внутреннюю и внешнюю мотивацию сотрудника для деятельности. Формирование общих ценностей как следствие организационных процессов в образовательной организации способствует развитию организационного поведения преподавателей.

Таким образом, организационная культура образовательной организации оказывает непосредственное влияние на организационное поведение преподавателей (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Модель организационного поведения научно-педагогического работника образовательной организации [составлено автором]

Взаимосвязь социальной позиции, социальной роли и модели поведения сотрудника в образовательной организации с позиции психологии управления можно раскрыть следующим образом: из-за своих требований позиция определяет определенную модель поведения, а свое завершенное выражение получает в понятии «социальная роль». Социальная роль регулирует поведение личности, определяет модель поведения вообще. Выполнение социальной роли должно соответствовать принятым социальным нормам и ожиданиям окружающих. Важным средством социальной регуляции поведения индивидов и группы есть социальные нормы как представление членов общества, группы, коллектива о должном, допустимом, возможном, желаемом или недопустимом, невозможном, нежелательном и т.п.

В системе высшего образования в основном используется этическое регулирование организационного поведения преподавателей. Существующие законодательные нормы регулируют только внешние границы организационной культуры института высшего образования, а все другие аспекты функционирования преподавателей подвергаются только этико-культурной регуляции. Организационное поведение сотрудника также регулируется отношением других людей (коллег, администрации), их ожиданием от работников определенных действий, соответствующих сложившейся ситуации.

Поэтому успешность взаимодействия сотрудников в образовательной организации заключается в осознании человеком собственной роли и роли другого человека в этом процессе. На основании данного понимания и формируются специфические принципы профессионального поведения научно-педагогического работника, которые могут быть поддерживаться ими, независимо от степени формализации:

1. Принцип сознательности. Его суть в том, что собственная познавательная деятельность научно-педагогического работника является важным фактором обучения и оказывает решающее влияние на скорость, глубину и прочность усвоения передаваемых знаний и норм.

2. Принцип научности. Содержание и методы учебного процесса должны отражать взаимосвязь с современным научным знанием.

3. Принцип рациональности. Сочетание коллективных и индивидуальных форм работы должно быть оптимальным, а выполняемые учебные задачи иметь обоснованный характер.

4. Принцип системности и последовательности в овладении знаниями.

5. Принцип соучастия. Подразумевает взаимосвязанность действий научно-педагогических работников, обучающихся и иных сотрудников образовательной организации.

6. Принцип этического поведения. Означает приверженность научно-педагогических работников нормам этики и стремление реализовывать их в своем поведении и взаимоотношения с другими участниками образовательного процесса.

В практике формирования организационной культуры сотрудников эффективным инструментом, консолидирующим в себе принципы образовательной организации и принципы поведения работников, считается корпоративный университет, с помощью которого осуществляется регулярный мониторинг организационного поведения сотрудников, оценка их лояльности к организации и состоянию ее организационной культуры и этики, оценка эффективности институциональных форм организационного поведения (оценка кодексов, стандартов и т.д.) Основываясь на полученных результатах, разрабатываются необходимые рекомендации по совершенствованию процесса формирования организационного поведения преподавателей образовательной организации.

Выводы к главе 1

В результате научного исследования теоретических основ функционирования и развития организационной культуры в системе высшего

образования сделаны следующие выводы и заключения:

1. Определено, что современная интерпретация понятия «культура» соотносится с конкретно-историческим уровнем развития общества и человека. Выражаться она может в типах и формах организации жизнедеятельности людей, где центральное место отводится материальным и духовным ценностям.

2. Выявлена цель функционирования культуры как системы – создание, сохранение и передача устоявшихся образцов поведения. Поэтому формируемые совокупности норм, неосознаваемых убеждений, стандартных процедур и способов поведения становятся главным ориентиром в создании жизненного уклада общества, социальной группы, профессионального коллектива или отдельно взятого индивида, в зависимости от того, на каком уровне и какого рода функционирует культура.

3. Для формирования общего представления об эволюции понятия «организационная культура» изучены подходы разных отечественных и зарубежных исследователей. Проведенный анализ позволил определить, что большинство авторов сходятся в том, что культуру организации следует понимать как сложную композицию важных предположений, которые бездоказательно принимаются и разделяются членами организации. Таким образом, она представляет собой систему основных значений и принципов, официальных и неофициальных положений, традиций и ритуалов, которые корректируют поведение сотрудников и определяют ориентиры архитектоники организации, механизма управления, трудового процесса, объединяя все в неразрывное целое.

4. Проведен сравнительный анализ соотношения понятий «организационная культура» и «корпоративная культура». Установлено, что они преимущественно выступают как тождественные и их интерпретация зависит от масштаба рассмотрения данных категорий.

5. Рассмотрены сложившиеся подходы к изучению современной организационной культуры (социологический, культурологический, нормативно-ценностный, институциональный, антропологический, психологический, деятельностный, критически-диалектический, компаративистский, системный). Данные подходы были адаптированы к задачам настоящего диссертационного исследования.

6. Обосновано, что образовательная организация имеет собственную организационную культуру, в которой отображаются все внутриорганизационные изменения, ценности, движущие силы, а также могут оказывать воздействие факторы внешней среды. Каждый сотрудник образовательной организации является носителем оргкультуры.

7. Аргументировано, что коммуникация является основой организационной культуры образовательной организации. Она может выступать механизмом адаптации, социализации и развития личности, а также способствовать повышению показателей деятельности организации, уровню удовлетворения работников трудом, формированию чувства причастности к работе организации.

Результаты исследований данной главы диссертации опубликованы в научных изданиях и апробированы на научных конференциях [123; 125; 128].

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

2.1. Анализ структуры и принципов функционирования системы высшего образования Донецкой Народной Республики

На стабильное развитие системы образования в рамках осуществления государственной политики Республики значительное влияние оказывают факторы внешней среды, к которым можно отнести: нестабильную экономическую ситуацию, политическую непризнанность территории ДНР рядом стран, низкие демографические показатели. Все выше перечисленные факторы непосредственно влияют на систему высшего образования (ВО) и наносят сильный удар по образовательным организациям в частности.

Учебный процесс в образовательных учреждениях Донецкой Народной Республики (ДНР), осуществляется и регламентируется Конституцией ДНР [58], Законом «Об образовании» [93] и другими нормативными и правовыми актами, которые содержат в себе нормы и требования, регулирующие взаимоотношения в системе образования Республики.

Поскольку система образования относится к числу важнейших сфер общественной жизни, то целесообразно будет обратиться к Закону Донецкой Народной Республики «Об образовании» от 13.07.2015 года № 55-ІНС, который трактует понятие образование как «...единный целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенного объема и сложности в целях

интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов» [93].

Управление системой ВО подразумевает влияние управляющей подсистемы на управляемую подсистему с целью оптимизации ее до состояния, удовлетворяющего потребностям общества и экономического развития Республики. Управляющую подсистему ВО ДНР сформировали государственные органы законодательной и исполнительной власти, которые и определили суммарные правовые нормы функционирования системы и основные направления государственной политики Республики.

В системе управления ВО ДНР законодательным органом власти является Народный Совет, в структуру которого входит и активно функционирует профильный Комитет по образованию, науке и культуре.

Правительство Донецкой Народной Республики возглавляет единую систему исполнительной власти – коллегиальный орган, который реализовывает организацию исполнения законов и иных нормативных и правовых актов. Именно Правительство перераспределяет функции и руководит работой органов исполнительной власти, гарантирует проведение единой государственной образовательной политики ДНР.

Непосредственно полную ответственность за формирование и реализацию государственной политики в системе образования ДНР осуществляет республиканский орган исполнительной власти – Министерство образования и науки ДНР.

Управление системой ВО Республики должно осуществляться на принципах законности, демократии, автономии образовательных организаций ВО, информационной открытости, учета общественного мнения и носить государственно-общественный характер, что выражается в государственном контроле и независимой оценке качества образования, а также общественной и общественно-профессиональной аккредитации.

Структура системы ВО Донецкой Народной Республики представлена на

рисунке 2.1.

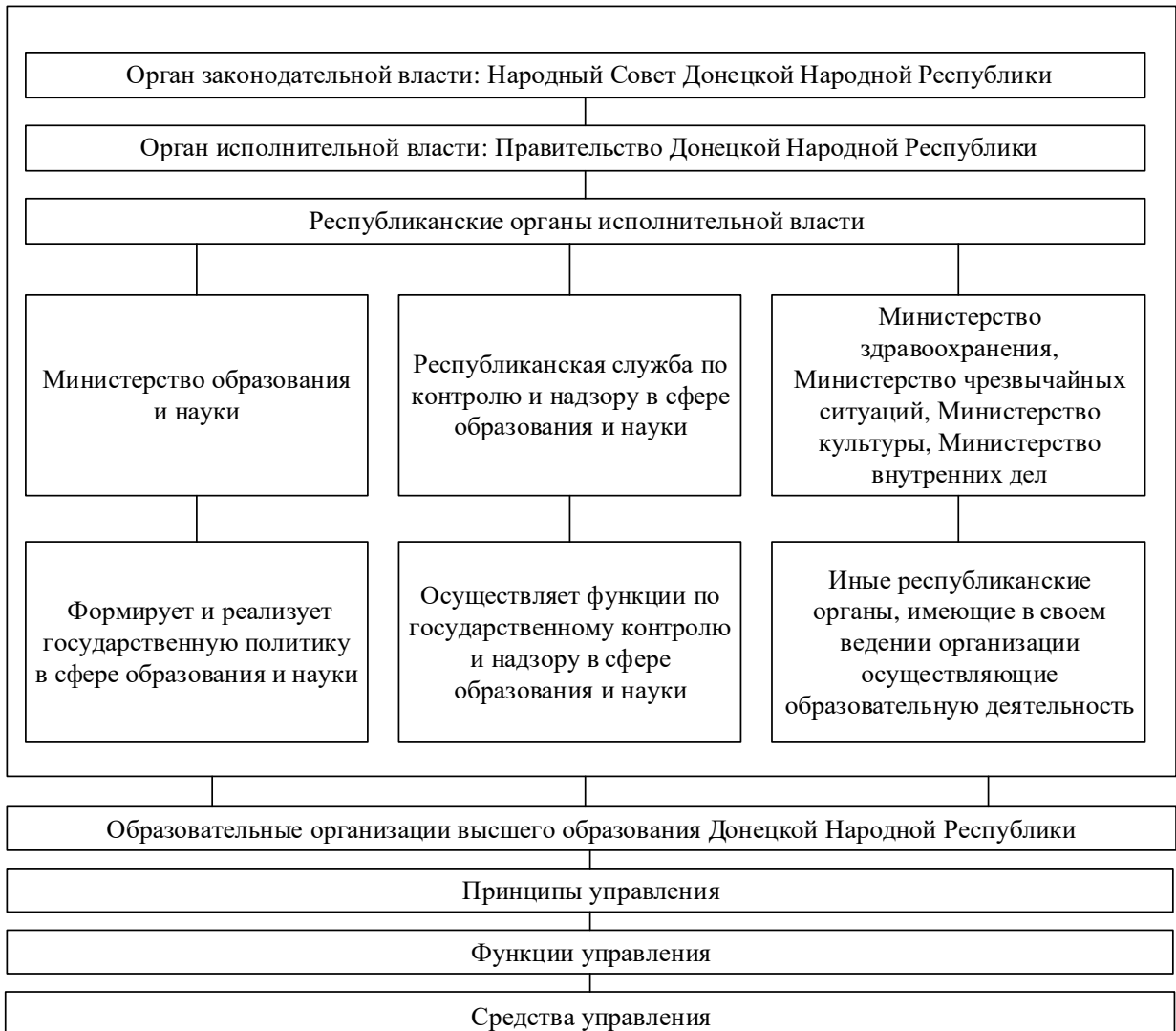


Рисунок 2.1 – Структура системы высшего образования Донецкой Народной Республики [составлено автором]

Республиканским органом исполнительной власти, который реализовывает функции по государственному контролю и надзору, является Республиканская служба по контролю и надзору в сфере образования и науки ДНР, в полномочия которой входит:

- исполнение государственного контроля и надзора в сфере образования за деятельностью образовательных организаций высшего образования;
- лицензирование деятельности образовательных организаций ВО,

осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам всех видов;

- государственная аккредитация деятельности образовательных организаций высшего образования, осуществляющих образовательную деятельность по основным образовательным программам;

- организацию мониторинга в системе образования на государственном уровне;

- разработка и выпуск нормативных и правовых актов, принятие методических рекомендаций в установленной сфере деятельности [93].

Также управляющую подсистему сформировали иные органы исполнительной власти ДНР, которые имеют в своем руководстве образовательные организации. Для 4 образовательных организаций ВПО Донецкой Народной Республики учредителями являются профильные министерства, которые представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Взаимосвязь профильных министерств с образовательными организациями ДНР [составлено автором]

Профильное министерство	Образовательная организация ВО
Министерство внутренних дел ДНР	ГОУ ВПО «ДОНБАССКАЯ ЮРИДИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ»
Министерство здравоохранения ДНР	ГОУ ВПО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. М. ГОРЬКОГО»
Министерство культуры ДНР	ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ МУЗЫКАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ»
Министерство по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий ДНР	ГОУ ВПО «АКАДЕМИЯ ГРАЖДАНСКОЙ ЗАЩИТЫ»

Комплекс инструментов и методов, которые образуют средства управления, отвечают за эффективность управления и обеспечения конкурентоспособности образовательных организаций в системе ВО.

Государственное регулирование качества образовательной деятельности осуществляется в том числе через реализацию разрешительных и контрольных функций. В системе управления ВО ДНР качество образования регулируется с помощью лицензирования и государственной аккредитации образовательной деятельности, государственного контроля (надзора), независимой оценки качества образования, а также общественной (профессионально-общественной) аккредитации.

Лицензирование, государственная аккредитация и государственный контроль в системе ВО ДНР реализовывается республиканским органом исполнительной власти, осуществляющим функции по государственному контролю и надзору в сфере образования и науки. Лицензирование в системе ВО реализуется по видам и уровням образования, специальностям, направлениям подготовки, в соответствии с Законом Донецкой Народной Республики «О лицензировании отдельных видов хозяйственной деятельности» [97]. Получение лицензии является основным условием для предоставления образовательных услуг. Государственная аккредитация в системе ВО проводится по основным образовательным программам, реализуемым в соответствии с образовательными стандартами, с целью подтверждения соответствия содержания образовательной деятельности и качества подготовки. Аккредитация проводится по результатам аккредитационной экспертизы, реализуемой на принципах объективности проведения и ответственности экспертов за качество ее проведения. Таким образом, деятельность образовательных организаций ВО осуществляется в соответствии с перечнем общих нормативных правовых актов и локальных нормативных актов, требования которых проверяются во время проведения государственного контроля качества образования.

На сегодняшний день систему ВО ДНР составляют программы бакалавриата, специалитета, магистратуры, аспирантуры, докторантуры, ординатуры. Обучение в высшей школе происходит за счет бюджетных ассигнований, либо за счет юридических и физических лиц. Из форм обучения можно выделить: очную, заочную, очно-заочную, а также экстернат. Учебный

год в среднем длится 12 месяцев (за исключением выпускных курсов) и, как правило, начинается ежегодно 1 сентября, делится на семестры, каждый из которых завершается промежуточным контролем, т.е. сдачей сессии. Обязательным является наличие каникулярного периода, который должен составлять не менее 8 недель.

Проанализировав доклады министров образования и науки ДНР за период с 2015 года по 2020 год можно выделить основные аспекты сложившейся ситуации в системе высшего образования и деятельности Министерства образования и науки ДНР в сфере государственной образовательной политики. В Республике функционирует 15 высших учебных заведений государственной формы собственности, на базе 6 из которых функционируют 26 диссертационных советов.

Также Министерством образования и науки ДНР ведется сбор информации и об по численности обучающихся в учебных заведениях Республики [100]. Проанализировав данные можно сделать следующий вывод: по сравнению с 2014 годом в условиях нестабильной политической и экономической ситуации общий контингент обучающихся в 2015-2016 учебном году снизился на 18%. В 2016-2017 учебном году ситуация улучшилась на 13,4 %. На 9,5% увеличилось количество студентов в 2017-2018 учебном году. Положительная динамика также прослеживается в 2018-2019 учебном году, показатель увеличился на 5,6%. Всего на 2% увеличился контингент обучающихся в 2019-2020 учебном году, по сравнению с предыдущим периодом и на 3% улучшился показатель в 2020-2021 учебном году.

Однако, сбора данных недостаточно для оценивания состояния сферы образования в Республике. Совершенствование системы управления высшим образованием ДНР и повышение качество системы контроля в ней требует:

- сформировать систему прогнозирования потребностей рынка труда в выпускниках университетов;
- осовременить существующие программы профессионального образования или организовать новые, при условии учета выявленных потребностей;

- предложить участие местным руководителям и специалистам предприятий и организаций разных форм собственности в разработке образовательных стандартов для системы высшего образования;

- разработать общегосударственные программы долгосрочной поддержки и взаимодействия рынка труда и сферы образования, с соблюдением социального партнерства между их участниками.

Также в Республике остро стоит вопрос открытия новых диссертационных советов, например по юридическим наукам, маркшейдерскому делу и т.д. Необходимо уделить внимание проблеме старения кадров, ежегодно повышать престижность профессии ученого, создать систему социально-трудовых гарантий для молодых ученых и специалистов. Сюда же можно отнести проблему привлечения большего количества студентов к современным научным исследованиям и разработкам.

Таким образом, развитие высшей школы как общественного и социального института, формирующего культурно-образовательный потенциал общества, требует государственного регулирования, направленного на повышение уровня финансирования и обеспечения всевозможной поддержки деятельности образовательных организаций высшего образования [36]. Система образования Республики достаточно медленно реагирует на изменения, особенно на внешние вызовы и угрозы. Органам исполнительной и законодательной власти ДНР стоит усилить меры, направленные на модернизацию системы высшего образования, с анализом и заимствованием передового продуктивного опыта функционирования зарубежных стран в мировом образовательном пространстве.

Важным аспектом, который уже в ближайшем будущем повлияет на изменение системы образования Республики, является то, что с 4 октября 2022 года Донецкая Народная Республика стала субъектом Российской Федерации [95]. Таким образом, с момента принятия и опубликования ФЗ РФ от 04.10.2022 г. № 5-ФКЗ на территории ДНР начали действовать законодательные и иные нормативные правовые акты Российской Федерации. Это свидетельствует о том, что существовавшие на территории Республики правовые документы

правомочны до окончания переходного периода (до 2026 г.) или пока не будет принят замещающий нормативный документ Российской Федерации.

В связи с этим система образования, действовавшая в ДНР до этого времени, будет адаптироваться под новые условия. Стоит отметить, что по своей структуре системы образования РФ (рисунок 2.2), представленная в делении по уровням общего и профессионального образования, практически идентична, действующей на территории ДНР до момента вступления в качестве нового субъекта, что облегчает возможность перехода в новое нормативно-правовое, образовательное, экономическое и другие пространства РФ.

Уровни общего и профессионального образования в России



Рисунок 2.2 – Структура системы образования Российской Федерации [143]

Регламентирует такую систему п.2 ст. 10 Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», в котором также упоминается и возможность получения дополнительного образования [94].

Ключевой особенностью развития системы образования в Российской Федерации является поддержка со стороны государства через действующие

госпрограммы, гранты, фонды, научные проекты и другое. Например, Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 (ред. от 01.12.2022) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» [96] содержит в себе информацию о направлениях развития сферы образования РФ на 2018-2025 годы, выраженных в форме государственной программы. В ней содержатся стратегические приоритеты, оценка текущего состояния системы образования, описание целей государственной политики в сфере реализации Программы, Правила предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на софинансирование расходов, возникающих при реализации государственных программ субъектов Российской Федерации.

Также следует отметить происходящую трансформацию системы высшего образования и научно-образовательного пространства, что отвечает запросам времени и уровню функционирования производительных сил регионов РФ. В государственной политике подчеркивается важность выстраивания связей между высшей школой, с одной стороны, и учреждениями и организациями профессиональной деятельности, с другой. И образовательная, и производственная стороны призваны найти пути сближения образовательного процесса с заказами и разработками производственной системы. Кроме того, подготовка будущих специалистов осуществляется с учетом текущего состояния рынка труда [141].

Для того чтобы образовательные организации Донецкой Народной Республики успешно адаптировали свою деятельность в новое информационное поле, привели локальные нормативные акты в соответствии с законодательством РФ, а также переняли существующие в ней тенденции научно-технического развития, необходимо планомерно перейти к внутриорганизационным изменениям. В связи с этим нами была разработана общая модель управления переходом образовательной организации высшего образования ДНР в образовательную систему РФ (рисунок 2.3).

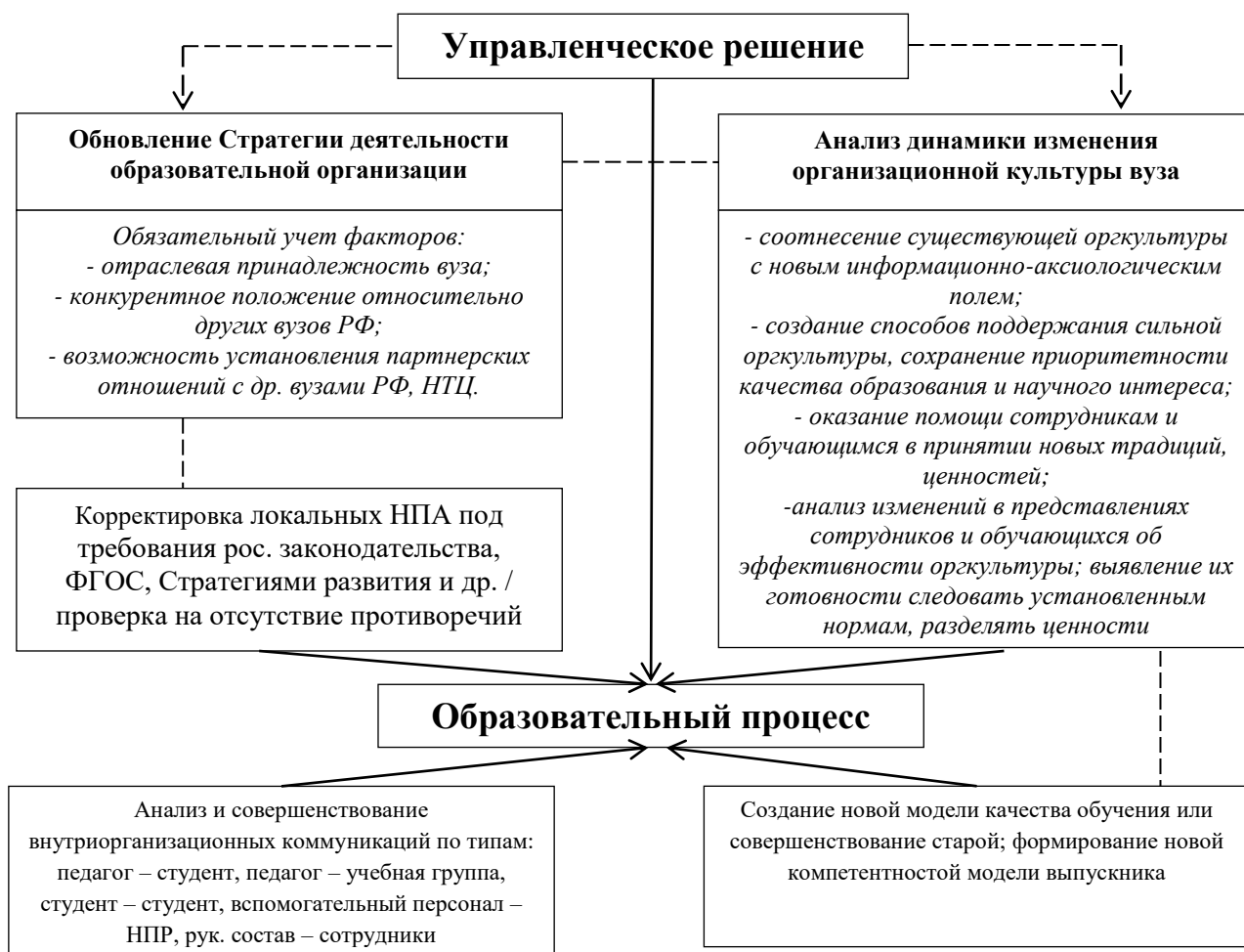


Рисунок 2.3 – Модель управления переходом образовательной организации высшего образования ДНР в образовательное пространство РФ [составлено автором]

Таким образом, содержание образовательного процесса не в полной мере отражает современные достижения науки, техники и культуры, взаимосвязь науки и производства, достижения философского знания и научных методов, учитывать современный уровень образования, особенности и психологию коммуникативного воздействия, использовать действующее законодательство, учитывать изменяющиеся требования со стороны работодателей, укреплять и поддерживать высокоэффективную организационную культуру.

2.2. Анализ индикаторов и методик оценки уровня организационной культуры в образовательных организациях высшего образования

Важнейшим условием развития организационной культуры университета является систематическое и научно взвешенное отслеживание динамики и направленности развития ее составляющих, количественных и качественных характеристик взаимодействия ее подсистем и элементов, как между собой, так и с факторами внешней среды. Тщательной диагностике подвергаются виды и формы коммуникационных связей, культура управления, менеджерская эффективность и результативность, морально-этическая составляющая и другие компоненты оргкультуры, существенно влияющие на качество ее функционирования в университете. Результаты диагностики позволяют выявить проблемы в реализации организационной культуры, обосновать актуальные и перспективные задачи, решение которых позволяет обеспечить комплексное и устойчивое развитие в университете. Таким образом, под оценкой (диагностикой) организационной культуры будем понимать целостную систему теоретических и эмпирических, логично последовательных методологических, методических и организационно-технических процедур, главной целью которых является получение достоверных данных о состоянии организационной культуры, которые способствуют получению новых знаний для решения конкретных задач и последующего их практического использования [120, с. 221-234].

Анализ составляющих организационной культуры осуществляется применением определенных методик, основанных на современных научных методах, эмпирическом опыте и теоретических инструментах. Методики оценки организационной культуры имеют свои содержательные различия, поскольку сама по себе организационная культура является объективно функционирующим явлением со своими закономерностями и особенностями, часть из которых реализовывается независимо от сознания или желания отдельного члена

организации. Это относится, прежде всего, к функциям отслеживания состояния и изменений в организационной культуре, к методам и способам коррекции ее составляющих, соотношению используемых при оценке комплекса субъективных и объективных факторов функционирования.

Оригинальную типологию организационно-психологических методов исследования организационной культуры, в частности университетов, рекомендует Л. Теплова. Она выделяет такие методы [145]:

- 1) общенаучные (анализ, синтез, индукция, дедукция и т.д.);
- 2) эмпирические (опрос, интервью, анкетирование);
- 3) косвенные (изучение устного фольклора, документов, сложившихся правил, традиций, ритуалов, церемоний, практик управления).

Исследования автора показали, что организационная культура является многоаспектным явлением, поэтому использование выше предложенных методов не в комплексе приведет к искажению или получению недостоверной картины состояния и направленности развития оргкультуры. Названные методы взаимно дополняют и взаимно определяют друг друга. Так, метод сравнения имеет свою разновидность – аналогию, которая, в свою очередь, лежит в основе метода моделирования как общенаучного метода экспертных оценок и является ничем иным, как конкретизацией философского принципа единства мышления и бытия. Следовательно, природа метода экспертных оценок фактически является социально-психологической, хотя им руководствуются во всех сферах социальной действительности.

Что же касается анализа на микропсихологическом уровне, то в понятиях организационной психологии вопрос до сих пор остается открытым. Возможно, потому, что эти методы должны быть наполнены именно организационно-психологическим содержанием, то есть существующими методиками изучения организационно-психологических явлений [111].

Ученые выделяют два основных подхода к проблеме изучения организационной культуры: «интерпретативный» и «формализованный» (количественный). В исследованиях А. Стекловой утверждается, что есть два

основных подхода к проблеме диагностики ОК [120, с. 221-234]:

1. Идеографический, в основе которого лежит использование качественных методов. В их числе: традиционный анализ документов организации, монографическое наблюдение (исследование), глубинные интервью. С помощью качественных методов можно изучить следующие аспекты ОК: устный фольклор, правила, традиции, церемонии и ритуалы, которые сложились в организации, различные документы, определяющие жизнедеятельность организации.

2. Формализованный (количественный), характеризующийся использованием различных стандартизированных (формализованных) опросников.

Практика, в том числе деятельность университетов, свидетельствует о том, что не стоит заимствовать указанные методы без их адаптации к природе предмета исследования [34, с. 67-71]. В связи с этим считаем целесообразным исходить из двух основных факторов: содержательного и формального. Содержательный – это система отношений, связей между субъектами учебного заведения, ее состояние и выявление неиспользованных резервов для их дальнейшего улучшения. Формальный – это, собственно, внутренняя форма, то есть структура, организация деятельности университета и его подразделений.

Если с предложенными двумя подходами: использование качественных и количественных (формализованных) методов можно согласиться, поскольку они являются общепризнанными, то содержание их действия, функции культуры автором не раскрываются в полной мере [37]. И этот подход не дает полного представления об уровне культуры организации университета. Очевидно, его следует дополнить функциональным анализом, который позволил бы постичь содержание этой культуры.

Также, существующие методики исследования культуры организации в общем разделены на три группы:

- 1) методики по определению типа организационной культуры организации;
- 2) методики по признанию параметров организационной культуры организации;

3) методики по определению уровня организационной культуры организации.

Это разделение не может охватить всего богатства методологических подходов, которые помимо типологии, параметров и уровня культуры включают также широкий диапазон методик и рекомендаций по их использованию для совершенствования деятельности организации.

Как показало исследование, методик оценки оргкультуры предлагается много. Все они разноплановые, то есть оценивают различные аспекты ОК, что подтверждает отсутствие единого содержательно-функционального подхода к оценке организационной культуры.

Также наиболее распространенными методическими подходами к оценке ОК являются [120, с. 221-234]:

- модель исследования ОК Д. Дэнисона (DOCS);
- методика диагностики ОК К. Камерона и Р. Куинна (OCAI);
- методика Г. Хофстеде;
- методика Ч. Хенди;
- методика Р. Кука и Дж. Лафферти (OCI);
- методика О' Рейли, Чатман и Кондуэлл (OCP);
- методика Ван де Поста и Конинга Смита;
- методика С. Гласера и С. Заманоу (OCS);
- методика «Культурное поколение» Т.О. Соломандиной;
- методика И.Д. Ладанова;
- методика исследования Н.В. Левкина;
- методика О.Е. Стекловой;
- методика Л.С. Савченко.

Среди выделенных количественных методик исследования ОК наиболее весомыми являются методики Д. Дэнисона (DOCS), К. Камерона и Р. Куинна (OCAI), Г. Хофстеде, Ван де Поста и Конинга Смита, И.Д. Ладанова, Ч. Хенди. Сравнительный анализ данных методик приведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Сравнительный анализ количественных методик исследования организационной культуры [составлено автором]

Характеристика Методика	Кол-во факторов ОК	Категории работников	К-во вопросов в анкете	Балльная шкала оценки	Взаимосвязь параметров ОК и эффективности организации	Показатель эффективности
Методика исследования ОК Д. Дэнисона	4	Все работники	60	5	есть	Общая результативность; рыночная доля; рост объёмов продаж, прибыли; качество и развитие продукта
Методика исследования ОК Г.Хофстеде	6	Все работники	135	5	нет	Не используются
Методика исследования ОК К.Камерона и Р.Куинна	6	Все работники	6	100	нет	Не используются
Методика исследования ОК Ван де Поста и Конинга Смита	15	Все работники	97	7	есть	Рост суммы активов; рентабельность активов; рентабельность собственного капитала; рентабельность акций
Методика исследования ОК И.Д. Ладанова	4	Все работники	29	10	есть	Не используются
Методика исследования ОК Ч. Хенди	4	Все работники	86	от 1 до 86	нет	Сила положения, сила распоряжения ресурсами, сила обладания знаниями и сила личности

В основу модели ОК, разработанной социологом Д. Дэнисоном, положена шкала конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна: гибкость, стабильность, внешний и внутренний фокусы и инструмент DOCS (Denicon Organizational Culture Survey). Эмпирическим методом он определил те

характеристики ОК, которые в большей степени влияют на организационную эффективность: миссия (mission), согласованность (consistency) действий сотрудников, вовлеченность в деятельность организации (involvement), способность к адаптации (adaptability). Графически модель ОК Д. Дэнисона содержит систему концентрических кругов, ее ядро составляют «верования и ожидания», имеет горизонтальную ось «гибкость – стабильность» и вертикальную ось «внешние – внутренние фокусы». Оси образуют четыре сектора (рисунок 2.4):

1. Миссия. Характеристика «миссия» находится в секторе, ограниченном направлениями «внешний фокус» и «стабильность»; имеет три индикатора: стратегические направления и намерения; цели и задачи; видение.

2. Согласованность действий. Изучение характеристики «согласование действий», расположенной между направлениями «стабильность» и «внутренний фокус», имеет следующие индикаторы: координация и интеграция; способность к консенсусу, ценности. Она дополняет представления о силе ОК университета и позволяет понять:

- руководствуются ли преподаватели в собственной деятельности ключевыми организационными ценностями;
- влияние формальной и неформальной культуры на соблюдение норм;
- способность системы управления обеспечить необходимый уровень координации и интеграции деятельности университета;
- участие преподавателей в обеспечении реализации цели и задач деятельности университета.

3. Вовлеченность в деятельность организации. Третья характеристика модели «привлечение к деятельности организации» находится между направлениями «внутренний фокус» и «гибкость». Она определяется такими индикаторами: предоставление полномочий, ориентация на деятельность в команде, возможность развития.

4. Способность к адаптации. Четвертая характеристика «способность к адаптации» расположена между направлениями «гибкость» и «внешний фокус». Она определяет способность к изменениям, отношение к потребителям,

способность организации к обучению и позволяет оценить степень преобразования в конкретные действия вызовов внешней среды.

Если результаты характеристики «способность к адаптации» высокие, то имеем положительные возможности осуществлять опережающее формирование и удовлетворение образовательных потребностей общества и личности (индивидуализация, инклюзивное образование, дистанционное образование, использование ИКТ-технологий, Интернета), а у университета есть потенциал для внедрения инноваций, новых техник и технологий. После вычисления и анализа средних числовых значений характеристик строится графический профиль модели, показывающий направления дальнейшего развития ОК.

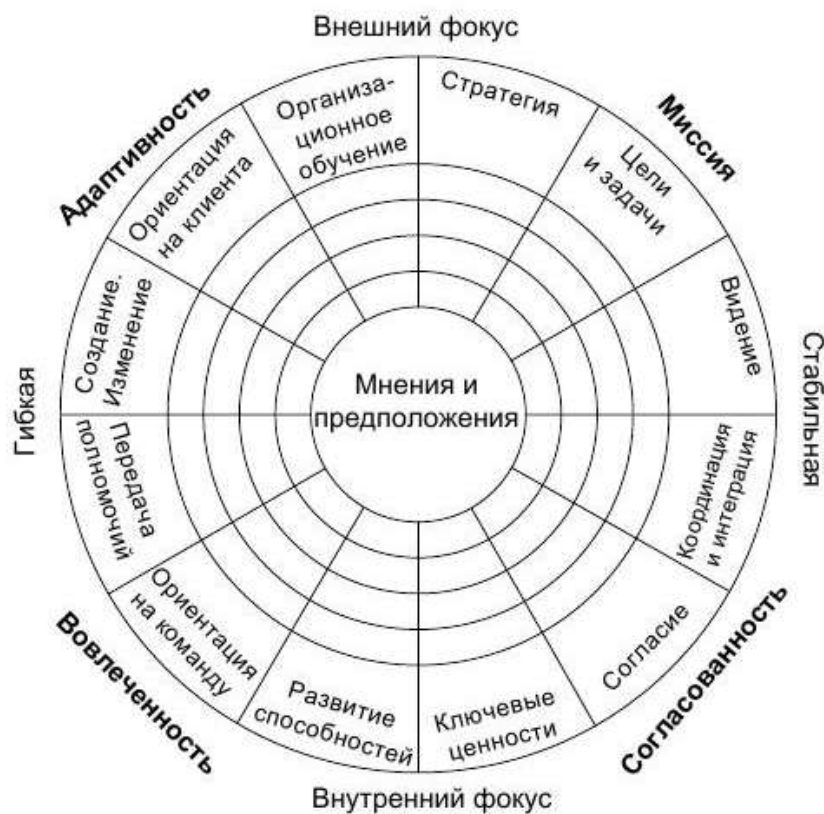


Рисунок 2.4 – Упрощенная графическая схема модели организационной культуры Д. Дэнисона [120]

Для получения объективной характеристики ОК, определения ее влияния на эффективность деятельности университета методика Д. Дэнисона является вне

конкуренции. Количественные результаты и графическое изображение модели помогут разработать программу развития ОК, а с помощью повторных исследований – выявить динамику изменений и результативность осуществленной деятельности.

В свою очередь, в работах ученого Г. Хофстеде, концентрированно отраженным в его методике «Исследование организационной культуры: кросс-культурный анализ», можно выделить четыре измерения культуры в организации:

1) дистанция власти показывает, насколько одобрительно относятся в организации к неравенству статусов сотрудников при постановке задач и выборе средств их реализации;

2) маскулинность/фемининность отражает мотивационную направленность персонала на достижение целей или выполнение задач в организации;

3) желание избегать неопределённости: описывается как в организации относятся к тому факту, что будущее трудно полностью предсказать. Под этим понимают, насколько носители организационной культуры предпочитают структурированные ситуации по сравнению с неструктурированными;

4) индивидуализм/коллективизм описывает силу отношений между индивидуумом и другими индивидуумами в организации, то есть насколько люди ведут себя как индивидуалисты, а не как члены группы.

Признание важной роли культуры в организационных изменениях и в повышении эффективности бизнес-организаций привлекло внимание к этому феномену и со стороны управленцев и исследователей образования. Результатом стало проведение ряда исследований организационной (корпоративной) культуры российских вузов.

В последнее время исследователями организационной культуры учебных заведений успешно применяется инструментальная диагностика оценки организационной культуры OCAI американских ученых К. Камерона и Р. Куинна [50]. Особенность ее в том, что она ориентирована не только на диагностирование имеющегося состояния, а главным образом на

диагностирование изменений, которые происходят и которые необходимы для улучшения организационной культуры.

Здесь так же, как и в методике Ч. Хенди, определены четыре типа организационной культуры, но по несколько иным критериям: иерархическая, рыночная, клановая, адхократическая. Эти критерии, в отличие от тех, которые обобщены в типологии Ч. Хенде, носят более конкретный характер, детализируя в значительной мере содержательные составляющие организационной культуры принадлежащему ее типу. В первую очередь возникает вопрос о правомерности применения типологии К. Камерона и Р. Куинна до диагностирования ОК учебного заведения. То есть, насколько соответствует эта типология методике изучения этой культуры учебного заведения. Отдельные типы, например, как иерархический, так и клановый, могут быть критериями ее оценки.

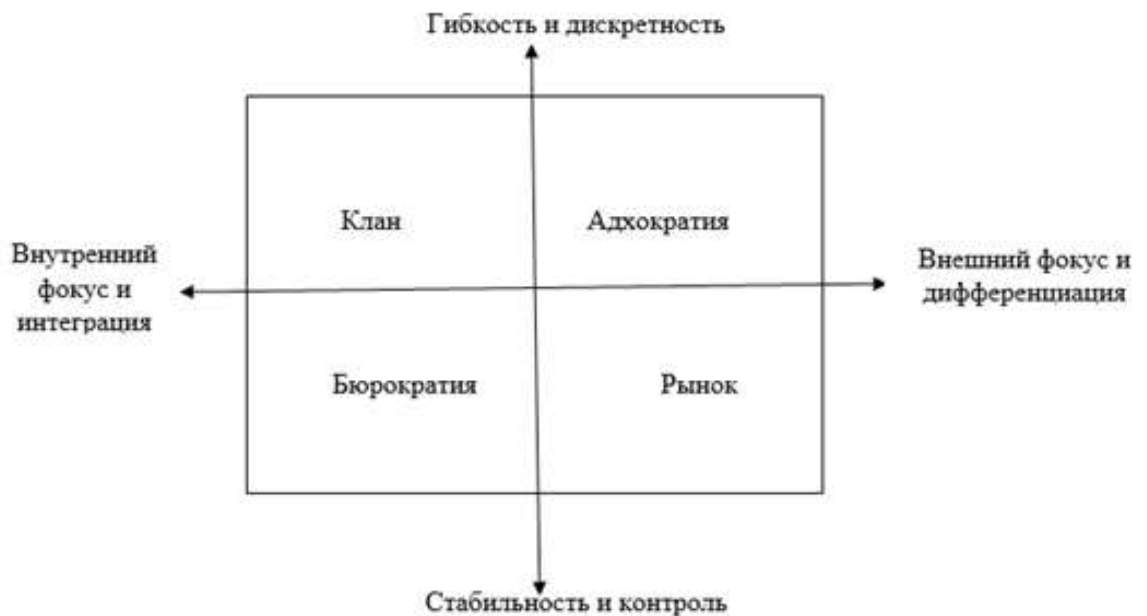


Рисунок 2.5 – Квадрат методике «Инструмент оценки организационной культуры» К. Камерона, Р. Куинна [120]

Оценка организационной культуры по методике «Инструмент оценки организационной культуры» К. Камерона, Р. Куинна предполагает выявление «существующего» (реального) и желаемого (идеального) типов организационной культуры общеобразовательных учебных заведений [50]. Авторы методики

предлагают оценивать культуру организации по двум измерениям. Первый из них определяет степень гибкости и характеризуется шкалой от организационной многогранности и пластичности, с одной стороны, и до организационной долговечности, с другой. Второе измерение отличает критерии, подчеркивающие внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и состязательностью. Два измерения формируют четыре квадранта (рисунок 2.5), каждый из которых представляет собой четкий набор индикаторов организационной эффективности. Каждому из квадрантов авторы дают определение на основе его наиболее выразительных характеристик: «клан», «адхократия», «рынок» и «иерархия». «Клановая» культура характеризуется внутренней ориентацией и гибкостью в решении проблем. Положительные характеристики «клановой» культуры: дружеский, благоприятный социально-психологический климат, сплоченность коллектива, забота руководства о трудовом коллективе, преданность традициям и выполнение обязательств.

«Адхократическая» культура отличается от «клановой» внешним направлением. Для культуры такого типа присущ дух новаторства и творчества в решении проблем, способность пойти на риск, высоко ценится инициативность и личная свобода.

«Рыночная» культура, как и «адхократическая», является сориентированной на внешнюю среду, но в такой культуре ценится стабильность и контроль. Такие организации направлены в своей деятельности на результат, достижение поставленных задач, а от персонала требуется умение конкурировать; руководство демонстрирует жесткость и требовательность.

«Иерархическая» культура сочетает внутреннее направление со стабильностью и контролем как способами решения проблем. Поэтому для «иерархической» культуры характерны формализация процессов, плановость, стабильность, гарантии (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Основные характеристики четырех типов культуры
[составлено автором]

Клановая культура	Адхократическая культура
<p><i>Основные характеристики:</i> дружелюбный благоприятный психологический климат. Работники доверяют друг другу и имеют много общего.</p> <p><i>Стиль лидерства:</i> лидеры мыслят, как воспитатели. Связывающая сущность организации: традиции, обязательность и преданность работников.</p>	<p><i>Основные характеристики:</i> в коллективе преобладает динамика и творчество. Работники готовы рисковать.</p> <p><i>Стиль лидерства:</i> лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать.</p> <p><i>Связывающая сущность организации:</i> преданность инновационной деятельности и новаторству.</p>
<p><i>Критерии успеха:</i> сплочённость работников.</p> <p><i>Приоритеты в организации:</i> развитие организации на основе профессионального развития и совершенствования работников. Значительное внимание уделяется сплочённости коллектива и моральному климату.</p> <p><i>Управление персоналом:</i> поощряется командная работа</p>	<p><i>Критерии успеха:</i> результативность деятельности и предоставления качественных образовательных услуг.</p> <p><i>Приоритеты в организации:</i> деятельность в инновационном режиме. Перспектива развития организации – совершенствование ресурсов деятельности.</p> <p><i>Управление персоналом:</i> поощряется инициативность работников</p>
Иерархическая культура	Рыночная культура
<p><i>Основные характеристики:</i> деятельность работников чётко регламентированна.</p> <p><i>Стиль лидерства:</i> лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы.</p> <p><i>Связывающая сущность организации:</i> формальные правила и официальная политика.</p> <p><i>Критерии успеха:</i> плановость, стабильность, гарантии.</p> <p><i>Приоритеты в организации:</i> поддержка постепенного развития организации.</p> <p><i>Управление персоналом:</i> преимущество – гарантия занятости и обеспечения долгосрочной предсказуемости</p>	<p><i>Основные характеристики:</i> в коллективе преобладает целеустремлённость, ориентация на результат.</p> <p><i>Главная задача</i> – реализация поставленных целей. Конкуренция между работниками организации.</p> <p><i>Стиль лидерства:</i> лидеры – требовательные руководители и строгие конкуренты.</p> <p><i>Связывающая сущность организации:</i> работников организации объединяет общее желание побеждать.</p> <p><i>Критерии успеха:</i> конкурентоспособность, лидерство.</p> <p><i>Приоритеты в организации:</i> конкурентные действия, достижение определённых задач и достижение поставленных целей.</p> <p><i>Управление персоналом:</i> поощрение внутренней конкуренции</p>

Данная методика имеет высокую степень формализации (используются стандартные опросные листы и алгоритмы их обработки), предполагает анкетирование значительного количества персонала, что способствует снижению влияния субъективного фактора на получаемые результаты оценки. На ее основе можно определить, по каким принципам работает организация и какими ценностями она характеризуется. На предложенные вопросы не существует правильных или неправильных ответов, так, как и нет правильной или неправильной культуры. Поэтому, чтобы оценка организационной культуры была

максимально точной, необходимо отвечать на вопросы внимательно и объективно. Основными инструментами оценки являются два опросных листа. Первый опросный лист дает возможность оценить организационную культуру на данный момент (реальная культура), а второй – организационную культуру в будущем (желательная культура). Второй опросный лист предназначен для формирования образа организации в средней или долгосрочной перспективе, качественные характеристики которого позволят организации оставаться лидером в своей отрасли.

Следующая методика оценки уровня организационной культуры И.Д. Ладанова позволяет анализировать такие основные компоненты ОК: отношение участников учебно-воспитательного процесса к преподаванию и обучению, внутренние организационные связи и качество общения; состояние управленческой культуры, ценностные мотивационные и моральные установки [152]. Строится она на 29 параметрах, отраженных в опросном листе работников организации. Методика ориентирована на решение двуединой задачи – выявление положительных результатов организационной культуры и проблем, препятствующих ее качественной реализации. Особо стоит отметить, что методика позволяет определить неиспользованные резервы для решения выявленных проблем. Методика И.Д. Ладанова реализовывается в два этапа. На первом этапе оценке подвергаются компоненты ОК: «работа», «коммуникации», «управление», «мотивация и мораль», которые оцениваются по шкале – «прекрасный», «мажорный», «заметная грусть» и «ниспадающий». На втором этапе оценивается общий уровень развития организационной культуры по следующей градации – «очень высокий», «высокий», «средний», «имеет тенденцию к деградации». В процессе анализа такого компонента организационной культуры, как «работа», анализируются следующие особенности деятельности организации: уровень предоставления новым работникам возможности ознакомиться с новыми требованиями работы; предоставление возможности работать в организации всем желающим; рациональность в подразделениях организации системы повышения

квалификации работников, выдвижение на новые должности; уровень материально-технического обеспечения рабочих мест работников организации; рациональность распределения нагрузки на работников организации. Компонент организационной культуры «коммуникации» характеризует такие особенности деятельности организации: четкость соблюдения инструкции и правил поведения всеми категориями работников; налаженность системы коммуникаций; использование различных форм и методов коммуникаций (деловые контакты, собрания, дискуссии т. п.); возможность получать новую внутриорганизационную информацию; уровень поощрения непосредственного обращения работников к руководству организации. Компонент организационной культуры «управление» дает возможность охарактеризовать четкость организованности работы сотрудников организации; эффективность и своевременность принятия решений; предоставление возможности работникам организации участвовать в принятии управленческих решений; уровень профессиональной (продуманной) оценки деятельности работников организации; эффективность решения конфликтных ситуаций; практикование делегирования полномочий на низшие эшелоны управления; нацеленность организации на нововведения. На основе компонента организационной культуры «мотивация и мораль» анализируются такие характеристики: система заработной платы работников организации; поощрение творчества и инициативности работников организации; поддержка и налаживание взаимоотношений между работниками организации; налаженность взаимоотношений работников и руководства организации; поощрение проявлений инициативности работников организации; проявление гордости работниками за деятельность организации. Методика И.Д. Ладанова была разработана, главным образом, для организаций предпринимательского типа. Однако по своему содержанию и с незначительными корректировками она может быть успешно использована и для оценки уровня организационной культуры университета.

Другая методика определения типа организационной культуры по Ч. Хенди получила свою популярность в связи с тем, что она является ключом для раскрытия двух основных содержательных составляющих оргкультуры:

ценностной и поведенческой. Отнесение ОК к тому или иному типу базируется на анализе основных составляющих (ценностей, норм, отношений и тому подобное). Это углубляет представление о ее сущности как о системе ценностей, отношений, норм, обычаев, традиций, форм поведения, ритуалов и других психологических закономерностей деятельности и развития отдельной организации, заведения, фирмы и др. Такое определение может быть в какой-то мере ориентиром при рассмотрении вопроса диагностики и коррекции организационной культуры.

В то же время главное, для чего необходима оценка и типологизация организационной культуры, это ее использование для определения путей, способов и методов корректировки поведения работников в нужном организации направлении. Использование методики «Определение типа организационной культуры» Ч. Хенди дает возможность определить степень формализации процессов и уровень централизации власти в образовательных организациях. Данная методика характеризует следующие типы организационной культуры: культура власти», культура «ролей», культура «задач», культура «личности».

Между тем в науке стоит вопрос об унификации наработанных отдельных методик на концептуальном уровне, что позволит, с одной стороны, обобщить накопленный опыт диагностики и мониторинга, а с другой – наметить пути и способы их усовершенствования, в частности, психокоррекции имеющейся ОК. Преимущество этой методики в том, что она воплощает сугубо функциональный, деятельностный подход к диагностике ОК университетов, трактуя ее как «коммуникационно-обеспечительный и функциональный механизм эффективности деятельности общеобразовательных учебных заведений». А. Шевченко, в свою очередь, формулирует ряд ее функций: управленческую, адаптивную, реализационную, конструкторскую, интеграционную, кадровую, развивающую, координационную, мотивационную, духовно-ценностную, инновационную, явно склоняясь к применению в диагностике ОК содержательно-функционального подхода. По ее мнению, «... современное видение оптимальной организационной культуры, такой, которая должна способствовать ориентированности на окружение, управлению знаниями, творчеству, лидерству и

управлению с участием, развитию и усилению сетей и партнёрств различного типа для достижения целей и задач деятельности общеобразовательных учебных заведений» [120]. Такой подход позволит:

а) определить уровень развития организационной культуры, сравнить «реальный» (имеющийся) и «желаемый» (идеальный) типы культуры, выявить взаимосвязь между факторами мезо- и макроуровней и уровнем развития организационной культуры;

б) проанализировать базовые ценности, нормы и правила желаемого поведения;

в) разработать, апробировать, внедрить и проверить эффективность технологии развития организационной культуры общеобразовательных учебных заведений.

Данная классификация является приемлемой, поскольку предусматривает поэтапность формирования и развития ОК. Научная литература содержит сведения о различных подходах к исследованию типов организационной культуры. При этом все исследователи едины в том, что не существует организаций, где тот или иной тип организационной культуры представлен в чистом виде. Обычно организационная культура имеет смешанные характеристики с преимуществом какого-то одного типа.

Что касается оценки ОК учебного заведения по критериям рыночности, что в целом соответствует природе университета, применение ее, тем не менее, может быть обусловлено конкретными требованиями. Например, изучение потребностей в специалистах соответствующего профиля, учета конкуренции со стороны других учебных и конъюнктуры рынка и тому подобное. Отмечаем это, поскольку методика изучения культуры не может быть какой-то шаблонной, монистически нивелированной, а должна быть комплексной, как не может применяться даже устоявшийся, неоднократно проверенный методический стереотип.

Содержательно комплекс оценки организационной культуры университета может включать в себя, в частности, методику оценки уровня организационной культуры организации И. Ладанова, методику OSAI К. Камерона и Р. Куинна,

модель типологии организационной культуры Ч. Хенди и дополняться инструментами, построенными на принципах содержательно-функционального подхода диагностики организационной культуры учебного заведения. Очерченный и обоснованный концептуальный подход позволит сформировать комплекс конкретных методов и приемов исследования, что позволит осуществить диагностику состояния и направленности развития оргкультуры в университете, в том числе в образовательных организациях непризнанных или частично признанных республик. На первом этапе экспериментирования возможно использовать наиболее широко применяемую методику диагностирования и коррекции организационной культуры с использованием классификации Ч. Хенди.

2.3. Исследования особенностей организационной культуры научно-педагогических работников образовательных организаций высшего образования

Эффективное функционирование образовательной организации определяется адекватной стратегией развития организационной культуры и является одним из важнейших инструментов реализации всеобъемлющего системного подхода. Поскольку образовательной организации как системе могут быть свойственны признаки эмерджентности, следовательно, она в целом обладает свойствами, которыми не обладает ни один из ее компонентов в отдельности. Такими компонентами можно считать разные структурные подразделения, профессиональные коллективы и даже студенческие группы. Из этого следует, что наряду с признаками эмерджентности, образовательная организация подвергается процессам структуризации, так как без определенного

упорядочения было бы невозможным организовать единый образовательный процесс с конкретными результатами.

Именно поэтому современное высшее учебное заведение является совокупностью структурных подразделений, предоставляющих образовательные услуги различных видов науки. Общепринятая классификация наук представлена следующими видами:

1. Естественные – это науки о природе, происходящих в ней процессах, закономерностях (астрономия, биология, физика, химия, анатомия, геология, геофизика и др.).

2. Технические – применяют полученные знания с целью развития технологий и техники (электротехника, механика, радиотехника, информатика и др.).

3. Гуманитарные и общественные – это науки, изучающие человека и его взаимоотношения в обществе (философия, экономика, социология, юриспруденция и др.) [109].

Таким образом, исходя из понимания сложной структурированности образовательных организаций, всех признаков эмерджентности, проявляющихся в той или иной степени, можно заключить, что системный подход выступает наиболее оптимальным для управления организационной культурой и всех ее составляющих. Данное предположение о взаимосвязи и обусловленности организационных процессов позволило нам выделить следующие гипотезы исследования:

1. Одна из гипотез исследования состоит в том, что особенности формирования и развития организационной культуры высшего учебного заведения определяются, в том числе, и видом науки, к которому оно относится. Одной из таких особенностей является более высокий уровень мобильности работников гуманитарных и общественных наук в сравнении с их коллегами из технических и естественных наук. Связано это, в первую очередь, с тем, что представителям технических и естественных наук необходимо серьезное

материально-техническое и материально-наглядное обеспечение. Именно потому, что без этого обеспечения им труднее адаптироваться на новом месте, уровень эмиграции сотрудников университетов и научно-исследовательских институтов, относящихся к техническим и естественным наукам, был значительно ниже, чем у сотрудников аналогичных организаций гуманитарного и общественного научного направления. В связи с этим, для обеспечения равных ментальных и организационно-экономических условий, исследованию были подвергнуты сотрудники образовательных организаций высшего образования только гуманитарного и общественного профиля.

2. Ценности, установки и нормы поведения научно-педагогического (профессорско-преподавательского) состава корректируются внешними обстоятельствами, в том числе состоянием экономической и социально-политической сред, в которых функционирует образовательная организация высшего образования.

3. Роль руководителя в формировании организационной культуры на начальном этапе и корректировке на последующих этапах ее развития имеет весомое значение и становится определяющей в выборе направления и динамики развития.

4. Влияние коллективных ценностей и потребностей на организационную культуру способно существенно корректировать темпы ее формирования и развития.

Поэтому в исследовании необходимо выявить особенности и закономерности формирования и развития организационной культуры университета в особых условиях. Под особыми условиями понимаются внешняя непризнанность государства, в котором функционирует база исследования, перманентные военные действия со стороны материнского государства, внутренний дефицит квалификационных кадров и абитуриентов.

Способ исследования – социологический опрос.

Форма социологического опроса – экспертный опрос.

Экспертный метод был выбран вследствие того, что социологический опрос

проводился в ситуации, когда выбор, обоснование и оценка предмета исследования не могут быть выполнены на основе точных расчетов. Также выбор экспертного опроса обусловлен спецификой задач, поставленных в социологическом опросе. Их решение предполагает наличие у респондента потенциала к исполнению двух основных функций: образное формирование целостности, системности и перспектив развития объекта исследования (многомерное и комплексное представление структуры, внутренних и внешних связей объекта исследования; формирование альтернативных ситуаций, направлений и целей развития; прогнозирование последствий управленческих решения и др.) и произведение измерения отдельных его характеристик (вероятностей свершения тех или иных событий, определения приоритетности действий и весовых коэффициентов значимости, ранжирование предпочтений и др.). Исполнение данных функций осуществляется экспертами, как на основе логического мышления, так и на основе интуиции, при этом их качественная и полная реализация в значительной степени зависит от уровня знаний и опыта эксперта. Анкета экспертного опроса представлена в Приложении Б.

Респонденты – это эксперты, занимающие научно-педагогические и руководящие должности в образовательной организации высшего образования. В число респондентов вошли сотрудники, занимающие должности не ниже должности «преподаватель».

Таким образом, стартовые условия социологического опроса:

1. Все респонденты имеют дуальные характеристики с позиции влияния на организационную культуру независимо от занимаемой должности и стажа работы. Они одновременно являются как субъектом формирования оргкультуры, так и объектом реализации ее норм и правил. В связи с этим и учетом опыта респондента, оценки, высказанные ими в процессе социологического опроса, могут быть в значительной степени приравнены к экспертному мнению.

2. В связи с необходимостью сбора экспертных мнений, опрашивались респонденты, занимающие должности не ниже преподавателя. Это ограничение

было введено для обеспечения качества оценки, поскольку для занятия должности «преподаватель» необходимо иметь стаж работы в системе образования не менее 2 лет. Не менее трети опрошенных должны занимать должность не ниже доцента, так как более высокая должность свидетельствует о большем опыте респондента в системе образования.

3. В качестве базы исследования выступают государственные образовательные организации (учреждения) высшего образования или их структурные подразделения, предоставляющие образовательные услуги в сфере гуманитарных и общественных наук. Таким образом, базами исследования стали:

1. ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» (ГОУ ВПО «ДОНАУИГС») [101].

2. Структурные подразделения ГОУ ВПО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ», предоставляющие образовательные услуги в сфере гуманитарных и общественных наук (ГОУ ВПО «ДОННТУ») [102].

3. Структурные подразделения ГОУ ВПО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М. ГОРЬКОГО», предоставляющие образовательные услуги в сфере гуманитарных и общественных наук (ГОУ ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО) [103].

Метод сбора и анализа информации – анкетный опрос, контент-анализ.

Программа обработки результатов анкет – SPSS-21.

Блок 1. ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» (ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»).

Структура профессорско-преподавательского состава на кафедрах ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Общая структура профессорско-преподавательского состава
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» [составлено автором]

Кафедра	Должность	Степень кандидата / доктора наук	Численность, чел.
1	2	3	4
Факультете государственной службы и управления			
Кафедра теории управления и государственного администрирования	зав. кафедрой	доктор	1
	профессор	доктор	3
	доцент	доктор	1
	доцент	кандидат	12
	старший преподаватель	-	8
	преподаватель	-	1
			26
Кафедра инновационного менеджмента и управления проектами	зав. кафедрой	кандидат	1
	профессор	доктор	3
	доцент	кандидат	5
	преподаватель	-	2
			11
Кафедра информационных технологий	зав. кафедрой	кандидат	1
	доцент	кандидат	7
	старший преподаватель	кандидат	2
	старший преподаватель	-	3
	преподаватель	-	3
			16
Кафедра управления персоналом и экономики труда	зав. кафедрой	кандидат	1
	доцент	кандидат	5
	старший преподаватель	кандидат	1
	старший преподаватель	-	2
	преподаватель	-	1
			10
Финансово-экономический факультет			
Кафедра финансов	зав. кафедрой	доктор	1
	профессор	доктор	1
	доцент	кандидат	12
	старший преподаватель	кандидат	2
	старший преподаватель	-	3
	преподаватель	-	3
			22
Кафедра учета и аудита	зав. кафедрой	доктор	1
	профессор	доктор	1
	доцент	кандидат	9
	старший преподаватель	-	2

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4
	преподаватель	-	1
			14
Кафедра финансовых услуг и банковского дела	зав. кафедрой	доктор	1
	профессор	доктор	1
	доцент	кандидат	5
			7
Кафедра экономики предприятия	зав. кафедрой	кандидат	1
	профессор	доктор	2
	доцент	кандидат	6
	старший преподаватель	-	1
	преподаватель	-	1
			11
Факультет юриспруденции и социальных технологий			
Кафедра социологии управления	зав. кафедрой	кандидат	1
	доцент	кандидат	5
	старший преподаватель	-	6
	преподаватель	-	1
			13
Кафедра гражданского и предпринимательского права	зав. кафедрой	кандидат	1
	профессор	доктор	2
	доцент	кандидат	5
	старший преподаватель	-	4
	преподаватель	-	3
			15
Кафедра административного права	зав. кафедрой	кандидат	1
	доцент	кандидат	4
	старший преподаватель	-	4
	преподаватель	-	1
			10
Кафедра философии и психологии	зав. кафедрой	кандидат	1
	профессор	доктор	1
	доцент	кандидат	3
	старший преподаватель	-	2
			7
Факультет производственного менеджмента и маркетинга			
Кафедра менеджмента в производственной сфере	зав. кафедрой	кандидат	1
	профессор	доктор	1
	доцент	кандидат	7
	доцент	доктор	1

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4
	старший преподаватель	-	3
	преподаватель	-	2
			15
Кафедра краеведения	зав. кафедрой	доктор	1
	доцент	кандидат	3
	старший преподаватель	-	3
			7
Кафедра маркетинга и логистики	зав. кафедрой	доктор	1
	доцент	кандидат	8
	старший преподаватель	кандидат	1
	старший преподаватель	-	2
	преподаватель	-	1
			13
Факультет стратегического управления и международного бизнеса			
Кафедра менеджмента непроизводственной сферы	зав. кафедрой	кандидат	1
	профессор	доктор	2
	профессор	кандидат	1
	доцент	кандидат	12
	старший преподаватель	-	2
	преподаватель	-	2
			20
Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности	зав. кафедрой	доктор	1
	доцент	кандидат	12
	старший преподаватель	-	5
	преподаватель	-	3
			21
Кафедра туризма	зав. кафедрой	кандидат	1
	доцент	доктор	1
	доцент	кандидат	1
	старший преподаватель	-	1
	преподаватель	-	1
			5
Кафедра иностранных языков	зав. кафедрой	кандидат	1
	доцент	кандидат	3
	старший преподаватель	-	10
	преподаватель	-	5
			19
Всего			262

Блок 2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКИЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (ГОУВПО «ДОННТУ»).

Первое высшее учебное заведение в Донбассе, основанное 30 мая 1921 года. За прошедшие годы несколько раз менялось его название. Первоначально вуз назывался Донецким Горным техникумом (1921-1926 гг.), затем Донецким горным институтом (1926-1935 гг.), Донецким индустриальным институтом (1935-1960 гг.), Донецким политехническим институтом (1960-1993 гг.), и в 1993 г. обрел статус университета. По сей день осуществляет образовательную и научную деятельность.

Полное наименование Университета – ГОСУДАРСТВЕННОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ».

Университет самостоятелен в формировании своей структуры, если иное не установлено законодательством Донецкой Народной Республики. Штатное расписание Университета определяется его структурой. Основными структурными подразделениями Университета, осуществляющими образовательную деятельность, являются институты, факультеты, кафедры.

Факультет – основное организационное и учебно-научное структурное подразделение Университета, в котором осуществляется подготовка обучающихся по соответствующим направлениям подготовки, специальностям, объединяющие соответствующие кафедры и лаборатории.

Всего в структуре ГОУВПО «ДОННТУ» 7 факультетов: факультет инженерной механики и машиностроения; физико-металлургический факультет; электротехнический факультет; факультет компьютерных наук и технологий; факультет компьютерных информационных технологий и автоматизации; факультет экологии и химической технологии; инженерно-экономический факультет.

Среди представленных семи факультетов – шесть ведут свою образовательную и исследовательскую деятельность по специализированной

технической направленности, и только один – инженерно-экономический – можно отнести к интересующим для нашего исследования социально-гуманитарной и общественной наукам.

Данный факультет формируют следующие кафедры:

- Экономика предприятия и инноватика;
- Экономическая теория и государственное управление;
- Экономика и маркетинг;
- Финансы и экономическая безопасность;
- Бухгалтерский учет и аудит;
- Международная экономика;
- Менеджмент и хозяйственное право;
- Управление бизнесом и персоналом.

Структура профессорско-преподавательского состава на данном факультете представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Общая структура профессорско-преподавательского состава на инженерно-экономическом факультете ГОУВПО «ДОННТУ» [составлено автором]

Кафедра	Должность	Степень кандидата / доктора наук	Численность, чел.
1	2	3	4
Кафедра международной экономики	зав. кафедрой	кандидат	1
	доцент	кандидат	3
	старший преподаватель	-	1
			5
Кафедра менеджмента и хозяйственного права	зав. кафедрой	кандидат	1
	доцент	кандидат	5
	старший преподаватель	-	4
			10
Кафедра экономики предприятия и инноватики	зав. кафедрой	кандидат	1
	доцент	кандидат	5
	старший преподаватель	-	1
			7

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4
Кафедра экономической теории и государственного управления	зав. кафедрой	кандидат	1
	профессор	кандидат	1
	доцент	кандидат	5
	старший преподаватель	-	1
			8
Кафедра экономики и маркетинга	зав. кафедрой	кандидат	1
	доцент	кандидат	3
	старший преподаватель	-	1
			5
Кафедра финансовой и экономической безопасности	зав. кафедрой	кандидат	1
	доцент	кандидат	8
			9
Кафедра бухгалтерского учета и аудита	зав. кафедрой	кандидат	1
	доцент	доктор	1
	доцент	кандидат	4
	старший преподаватель	-	1
			7
Кафедра управления бизнесом и персоналом	зав. кафедрой	кандидат	1
	профессор	доктор	1
	доцент	кандидат	6
	старший преподаватель	-	1
			9
Всего			60

Блок 3. ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М. ГОРЬКОГО» (ГОО ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО).

Организация основана 12 июня 1930 года решением Совета Народных Комиссаров УССР. В настоящее время в структуру медуниверситета входит 6 факультетов, включающих в себя 59 кафедр, а также два факультета довузовского и последипломного образования.

В целях нашего исследования социологический опрос проводился только на кафедрах, относящихся к гуманитарным и общественным наукам:

- кафедра истории и социально-гуманитарных наук;
- кафедра иностранных языков;
- кафедра русского и латинского языков;
- кафедра философии и психологии.

Структура профессорско-преподавательского состава на данных кафедрах представлена в таблице 2.6. К учету были приняты только работники, основным местом работы которых является медуниверситет.

Таблица 2.6 – Структура профессорско-преподавательского состава на кафедрах гуманитарного и общественного профиля ГОУ ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО [составлено автором]

Кафедра	Должность	Степень кандидата / доктора наук	Численность, чел.
Истории и социально-гуманитарных наук	зав. кафедрой	кандидат	1
	доцент	кандидат	2
	преподаватель	-	5
Иностранных языков	зав. кафедрой	кандидат	1
	старший преподаватель	кандидат	1
	старший преподаватель	-	6
	преподаватель	-	2
Русского и латинского языков	зав. кафедрой	доктор	1
	доцент	кандидат	2
	старший преподаватель	-	4
	преподаватель	-	5
Философии и психологии	зав. кафедрой	доктор	1
	доцент	кандидат	2
	преподаватель	-	2
Всего			35

Отбор экспертов осуществлялся с учетом требований, вытекающих из характера и числа поставленных перед экспертами вопросов [104, с. 6]. Формирование экспертной группы производилось путем выбора из некоторого множества специалистов (кандидатов в эксперты) лиц, наиболее компетентных в рассматриваемом круге вопросов. Данный специфический вид является аналогом профессионального отбора, где под степенью профессиональной пригодности понимается степень компетентности кандидата. Степень компетентности отобранной группы экспертов определялась на основании трех характеристик: занимаемой должности, наличия ученой степени и стажа работы в образовательной организации высшего образования.

Чтобы избежать тенденциозности в оценках при отборе группы экспертов было учтено еще одно ограничение – группа не должна состоять из представителей одной узкой специализации [18, с. 98-99]. В связи с этим, пропорционально в группу экспертов входили респонденты, занимающие различные должности, имеющие различный стаж работы в образовательной организации высшего образования. Наряду с квалификацией и опытом экспертов, при отборе также учитывались степень сложности и остроты исследуемой проблемы, специализация образовательной организации высшего образования.

При проведении экспертного опроса использовался итеративный метод, при котором исключается непосредственное взаимодействие экспертов, как при методах дискуссии или «мозговой атаки» («мозгового штурма»). В установлении оптимальной численности экспертной группы использовался двойственный подход, при котором:

1. Исходили из утверждения, что на каждую самостоятельную смысловую часть исследуемой проблемы должно быть изучено мнение не менее 5 экспертов [41, с. 114], а, при наличии возможности, количество экспертов можно не ограничивать, что будет только усиливать достоверность полученных результатов [41, с. 119]. Данный принцип в полной мере применяется к образовательной организации высшего образования, имеющей общественный

(гуманитарный) профиль по двум критериям: 1) именно она является базой исследования; 2) численность работающих.

В анкете сформировано три смысловые части:

а) оценка общего отношения к организационной культуре в образовательной организации высшего образования;

б) оценка динамики и направленности изменений организационной культуры в период до начала конфликта, в настоящее время (в момент экспертного опроса) и желаемое состояние;

в) оценка отдельных элементов организационной культуры, необходимых или не нужных, по мнению экспертов.

Таким образом, минимальная численность опрошенных экспертов образовательной организации высшего образования общественного (гуманитарного) профиля должна быть 15 экспертов.

2. Учитывали величину среднегрупповой ошибки экспертов. Исследования специалистов в данной области показывают, что, если значение ошибки $\leq 0,4$, то такие ошибки характерны для экспертов достаточно высокой квалификации. Значения ошибок от 0,6 свидетельствуют о присутствии аномальных данных в оценках эксперта, область значений ошибок, лежащая между 0,4 и 0,6, соответствует экспертам, имеющим относительно невысокий уровень профессиональной подготовки, неровно проводящим экспертизу и допускающим в своих оценках ошибки достаточно большой величины [74].

Согласно расчетов специалистов для получения достоверных результатов со среднегрупповой ошибкой $\leq 0,4$ должно быть опрошено не менее 29 экспертов [18, с. 98-99]. Однако стоит заметить, что хоть данный метод и позволяет отобрать минимально допустимое число экспертов, его использование должно учитывать специфические особенности конкретной экспертизы. Поэтому данный метод полностью (без корректировок) был использован при проведении экспертного опроса в ГОУ ВПО «ДОНАУИГС».

При определении группы экспертов ГОУ ВПО «ДОННТУ» и ГОУ ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО был применен метод пропорциональности. Его

содержание состоит в том, что показатель соотношения преподавательского и научно-преподавательского состава ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» и ГОУВПО «ДОННТУ» / ГОО ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО сохранялся при определении пропорции между группами экспертов ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» и ГОУВПО «ДОННТУ» / ГОО ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО. Исходя из этого, на первом этапе была определена следующая пропорциональность (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Соотношение научно-педагогических работников гуманитарного и общественного профилей в образовательных организациях [составлено автором]

Численность научно-педагогических работников гуманитарного и общественного профилей		Процентный показатель соотношения численности
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» (262 чел.)	ГОУВПО «ДОННТУ» (60 чел.)	23%
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» (262 чел.)	ГОО ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО (35 чел.)	13%

Выделение процентного показателя соотношения численности преподавательского и научно-преподавательского состава гуманитарного и общественного профилей между ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» / ГОУВПО «ДОННТУ» и ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» / ГОО ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО позволило рассчитать допустимый уровень пропорциональности групп экспертов для данного исследования.

Поскольку для формирования группы экспертов ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» выборочная совокупность должна состоять не менее, чем из 29 человек, то из преподавательского и научно-преподавательского состава было отобрано 33 эксперта для сохранения достоверности опроса. Соответственно, минимальное пороговое число респондентов для ГОУВПО «ДОННТУ» должно быть не менее 8 экспертов, а для ГОО ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО не менее 4 экспертов, что отображено в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Распределение пропорциональной выборки экспертов
[составлено автором]

Учебные заведения	Численность преподавательского и научно-преподавательского состава гуманитарного и общественного профилей	Процентный показатель соотношения численности состава	Минимальное пороговое число экспертов	Процентный показатель соотношения численности экспертов
ГОУ ВПО «ДОННТУ» / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»	60 чел. / 262 чел.	23%	8 экспертов / 33 эксперта	24%
ГОО ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»	35 чел. / 262 чел.	13%	4 эксперта / 33 эксперта	13%

В свою очередь, итоговая численность опрошенных экспертов составила:

- ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» – 33 опрошенных эксперта;
- ГОУ ВПО «ДОННТУ» – 14 опрошенных экспертов;
- ГОУ ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО – 8 опрошенных экспертов.

Данное значение не нарушает рассчитанную пропорциональность (см. табл. 2.8) и сохраняет все требования достоверности результатов со среднегрупповой ошибкой $\leq 0,4$.

Оценка экспертами тенденций развития организационной культуры в образовательной организации общественного (гуманитарного) профиля подтвердила, что ее представители более мобильны и менее привязаны к географическому месту реализации профессиональных знаний и навыков. Почти половина респондентов (49%) ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» ответила, что не работали в образовательной организации до 2014 г., т.е. до периода начала конфликта. Политико-экономический кризис, сопровождавшийся военными действиями, стал причиной существенного оттока кадров из образовательных организаций, которые выехали в Украину и Россию. Исследование показало, что наибольшие кадровые потери понесли образовательные организации общественного (гуманитарного) профиля (почти каждый второй выехали с территории нового государства), наименьших – образовательные организации

естественных (по результатам ответов экспертов ГОО ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО) и технических наук (по результатам ответов экспертов ГОУВПО «ДОННТУ») (соответственно 25 и 29%). Связанно это с тем, что в своей профессиональной деятельности научно-педагогические работники данного профиля сильно зависят от инфраструктурного и материально-технического обеспечения, которое невозможно взять с собой.

Удалось установить, что понятие «организационная культура» возникло в среде общественных наук и вследствие этого в этой среде и распространено. Почти все эксперты (88%) из образовательной организации ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» считают, что в каждой организации должна быть организационная культура. Эксперты, представители общественных (гуманитарных) наук, работающие в образовательных организациях, относящихся к естественным и техническим наукам, менее категоричны в данном утверждении – 63% и 79% соответственно (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Численность экспертов, утверждающих о необходимости организационной культуры в образовательном учреждении [составлено автором]

Сразу необходимо обратить внимание на результаты опроса экспертов, являющихся представителями общественных (гуманитарных) наук, но работающих в образовательных организациях, относящихся к естественным наукам. Их мнение по исследуемой проблематике часто не совпадает с мнением опрошенных коллег из образовательных организаций общественных (гуманитарных) и технических наук, что прослеживается почти по всем

результатам проведенного исследования. Предположительно данная особенность связана с тем, что эта образовательная организация, в отличие от остальных, максимально приближена к реальным условиям применения своих знаний, что автоматически предусматривает ответственность за принятые решения или совершенные действия. Данная образовательная организация обладает инфраструктурой, где значительная часть научно-преподавательского состава непосредственно на практике апробируют свои знания.

Кроме того, мнения экспертов, занятых в образовательной организации высшего образования общественного (гуманитарного) профиля, относительно того как научно-педагогическим составом реализуются на практике организационные ценности разделились (рисунок 2.7).

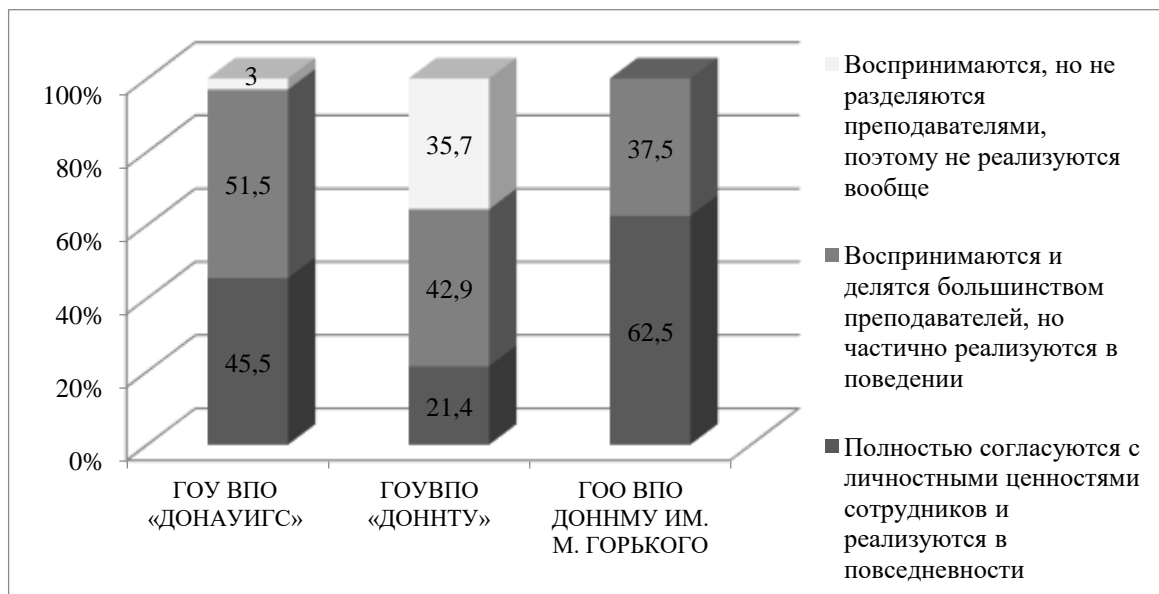


Рисунок 2.7 – Оценка экспертами декларируемых ценностей в образовательных организациях ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», ГОУВПО «ДОННТУ», ГОО ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО [составлено автором]

Более половины респондентов ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» (51,5%) отметили, что декларируемые ценности воспринимаются и делятся большинством преподавателей, но лишь частично реализуются в поведении. Согласно второму по значению результату (45,5%) – организационные ценности полностью согласуются с личностными ценностями сотрудников и реализуются в их

поведении повседневно. Численность же экспертов, которые утверждали, что ценности воспринимаются, но не разделяются преподавателями и поэтому не реализуются в повседневной жизни, незначительное – всего 3,0% ответов. Исходя из этого, можно заключить, что научно-педагогические работники воспринимают и привержены организационным ценностям, но по-разному стремятся реализовывать их на практике.

Примечателен тот факт, что эксперты других учебных заведений отобразили в своих ответах иную динамику по реализации организационных ценностей. Так, в ГОУВПО «ДОННТУ» ценности преимущественно воспринимаются и делятся большинством людей в коллективе, но частично реализуются на практике (42,9%). Однако, не намного меньше и тех, кем ценности воспринимаются, но не разделяются, поэтому не реализуются вообще (35,7%) – и это отличительная особенность ГОУВПО «ДОННТУ». Среди представленных учебных заведений, только в техническом университете данный параметр достиг значительных показателей. К примеру, в ГОУ ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО подобного явления нет. В стенах медицинского университета у большинства преподавателей личные ценности полностью согласуются с организационными и реализуются в повседневности (62,5%).

Таким образом, очевидно, что восприятие и реализация ценностей в организациях высшего образования общественного (гуманитарного) профиля происходит по-разному, и на данный процесс влияет специализация образовательной организации (вид науки, в рамках которого оно функционирует). При выявлении состояния и отношения преподавателей к нормам и правилам удалось определить три почти равнозначные установки. Согласно мнению 39,4% экспертов наиболее выраженная установка свидетельствует о том, что некоторые нормы и правила не сформулированы и официально не задекларированы, но их четко знает и соблюдает большинство сотрудников Академии. По остальным установкам мнения экспертов разделились поровну (по 30,3%) – одни эксперты утверждают, что нормы и правила в организации задекларированы и их придерживается большинство сотрудников, другие, – что они четко

сформулированы, но официально не задекларированы, поэтому их придерживаются не все сотрудники (рисунок 2.8).

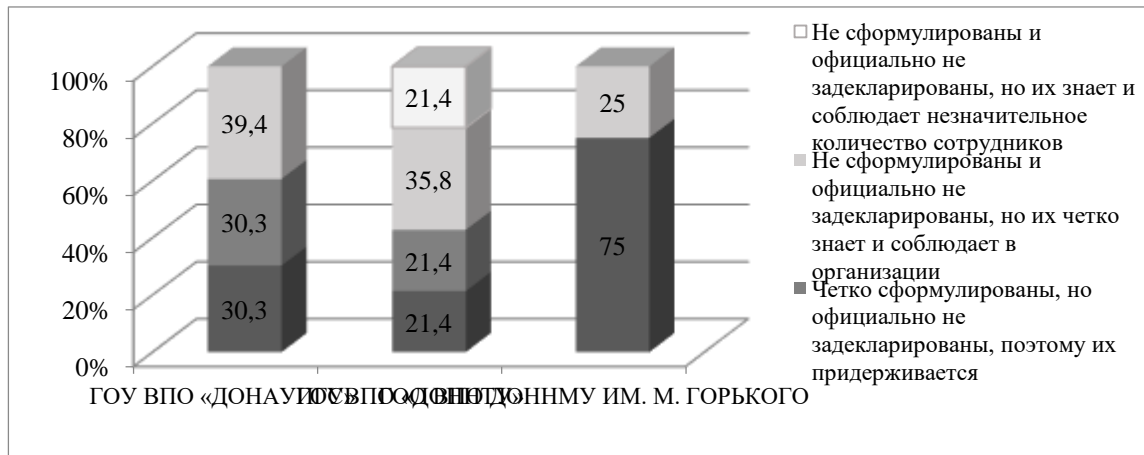


Рисунок 2.8 – Результаты ответов экспертов на вопрос «Нормы и правила поведения в Вашей образовательной организации...» [составлено автором]

Эксперты, работающие в учреждении технической направленности, показали наиболее диверсифицированные результаты. Только 35,8% респондентов указали на то, что нормы и правила являются задекларированными официально. Все остальные говорили о действии неофициальных правил, которые в разной степени соблюдаются / не соблюдаются сотрудниками ГОУВПО «ДОННТУ» (по 21,4%).

В конечном итоге, эксперты из образовательного учреждения, имеющего принадлежность к естественным наукам, в своем мнении разделились строго на две категории. Преобладающая часть (75%) указала на полное официальное закрепление норм и правил, которыми следуют почти все преподаватели, а меньшая (25%) – на действие неформальных правил, которых также придерживается большинство сотрудников.

Такая неопределенная ситуация прямо свидетельствует о том, что в образовательной организации существуют формальные и неформальные нормы и правила, которые по-разному влияют на поведение профессорско-преподавательского состава. И в образовательных организациях, которые приближены к естественным наукам, их влияние сильнее, поскольку

представители данной специализации.

Исследование показало, что роль руководителя (как первого руководителя, так и руководителя структурным подразделением образовательной организации высшего образования) в формировании элементов оргкультуры является значительной и, в некоторых случаях, даже определяющей. Так, каждый третий эксперт ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» отметил, что в основу деятельности образовательной организации положены ценности, которые декларируются непосредственно руководителем. Этот показатель лишь незначительно уступает показателю (40%), отражающему мнение экспертов, что в образовательной организации действуют общепринятые для такого типа организаций ценности (рисунок 2.9).

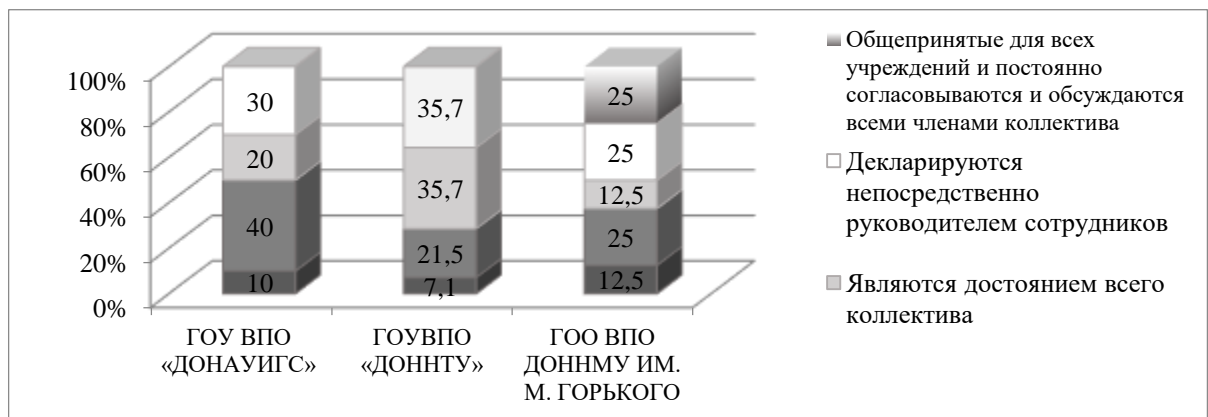


Рисунок 2.9 – Распределение ответов экспертов по вопросу «В основу деятельности вашей образовательной организации положены ценности, которые...» [составлено автором]

В образовательных учреждениях технической направленности таким же образом подтвердилось влияние руководителя на становление организационных ценностей (35,7%), но в то же время оказалось, что такое же количество экспертов считают эти же ценности достоянием всего коллектива. Такая ситуация говорит о близкой направленности решений руководства и сотрудников по вопросам формирования организационной культуры. Что же касается образовательных учреждений естественнонаучной направленности, то в них сложились следующие тенденции: одинаковая численность экспертов утверждают о том, что

организационные ценности декларируются непосредственно руководителем, но в то же время являются общепринятыми для всех учреждения и постоянно согласовываются всеми членами коллектива (по 25%).

Таким образом, ценностную основу оргкультуры гуманитарной образовательной организации составляют ценности, которые ранее были приняты данной профессиональной средой, и ценностями, которые провозглашаются руководителем. Также стоит отметить, что только каждый пятый эксперт указал на то, что ценности являются достоянием всего коллектива, что может свидетельствовать о низком уровне коллективизма в процессе принятия ценностей. Однако, попробуем предположить, что это не совсем так, поскольку ценностные установки достаточно устойчивы, в том числе по причинам, связанным с ранее принятыми ценностями и сложившимися отношениями к руководству в системе «руководитель-подчиненный». Вследствие этого достижение коллективного консенсуса при принятии новых или отторжении старых ценностей является исключительно сложным решением.

Важная роль отводится руководителю в урегулировании конфликтов в образовательной организации. Эксперты ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» отмечают, что в большинстве случаев руководство активно участвует в разрешении конфликтов (39,4%), а в случае поиска компромисса в межличностном конфликте руководство привлекается в обязательном порядке по оценкам 21,2% экспертов. Замалчивание или избегание конфликтов с неполным вовлечением руководителей отметили 24,2%, а самостоятельное разрешение конфликтов – 15,2%.

Для образовательных учреждений технической направленности наиболее востребованным способом урегулирования конфликтных ситуаций является процесс, когда руководство активно участвует в разрешении конфликта, вовлечены все или большинство коллег и осуществляется поиск компромиссного решения (43,9%). В свою очередь, такой же способ в большинстве возникающих конфликтов используется и организацией, осуществляющей свою деятельность по естественнонаучному профилю (62,5%) (рисунок 2.10).

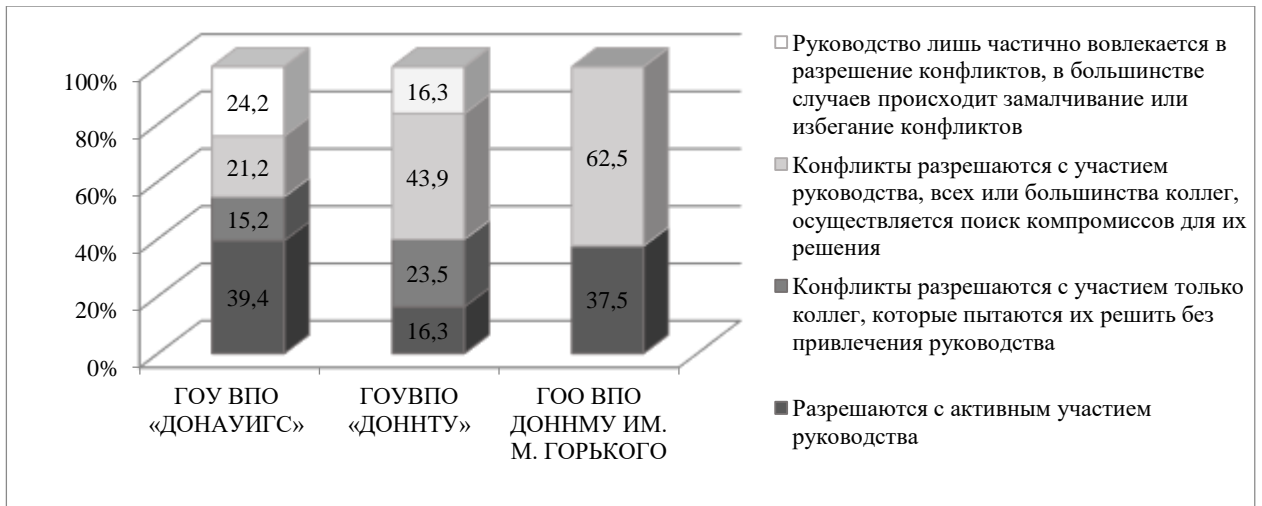


Рисунок 2.10 – Способы разрешения конфликтов в образовательных организациях [составлено автором]

Исследование также показало, что эффективность и результативность научно-педагогической деятельности, вследствие качественно организованного учебно-исследовательского процесса, возможно лишь при условии поддержки руководителя коллективом. Например, в ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» в том, что успехи коллектива достигаются при слаженной работе его членов и руководителя высказалось 60% экспертов. Существует и другая точка зрения, состоящая в том, что все достижения обуславливаются только совместными усилиями членов коллектива (37% ответов экспертов). Лишь 3% экспертов указывают, что успехи коллектива являются исключительно заслугой одного руководителя.

В свою очередь, эксперты ГОУВПО «ДОННТУ» склонились к мнению, что успехи образовательного учреждения обусловлены в большинстве своем совместными усилиями коллектива (57,1%), но и выше оценили заслуги руководителей (14,3%).

И в ГОО ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО эксперты показали наибольшую солидарность, указав, что все успехи организации являются результатом слаженной работы руководителя и членов коллектива (87,5%). Оставшееся количество экспертов считают, что успехи обусловлены полностью заслугами руководителей (12,5%) (рисунок 2.11).

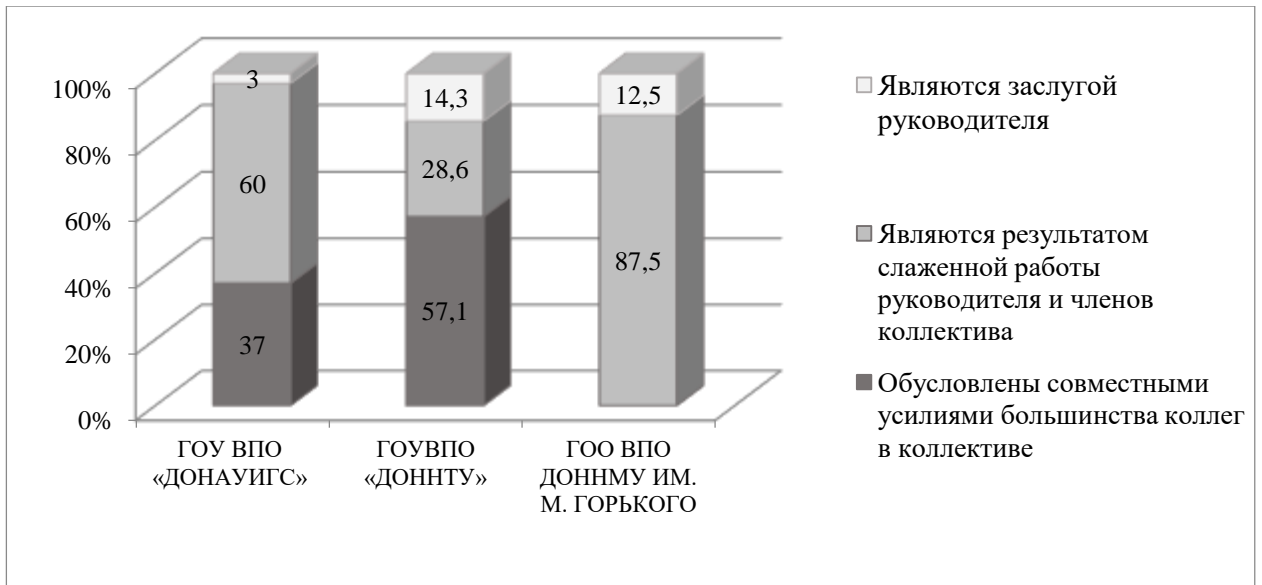


Рисунок 2.11 – Обусловленность достижения успехов в образовательных организациях [составлено автором]

Ориентация каждого члена научно-педагогического коллектива на эффективность и результативность своей деятельности существенно зависит от позиции руководства.

Так, уровень инициативности сотрудника, по оценкам каждого третьего эксперта в ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», определяется разрешительной политикой руководства. При этом 60% экспертов заявили, что в образовательной организации уже созданы все условия для реализации потенциала научно-педагогического коллектива в процессе решения сугубо профессиональных задач.

В ГОУВПО «ДОННТУ» сложилась похожая ситуация, при которой условия для выявления личной инициативы создаются предпочтительно в процессе решения сугубо профессиональных задач (43%), в других случаях они создаются только с разрешения руководства (29%) и только во время организации мероприятий (29%).

В свою очередь, снова отличились по своим ответам эксперты из ГОУ ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО. Их мнения разделились на два полюса: большинство ответило о создании условий для инициативы в процессе решения сугубо профессиональных задач (62,5%), а меньшинство указали, что условия создаются только с разрешения руководства (37,5%) (рисунок 2.12).

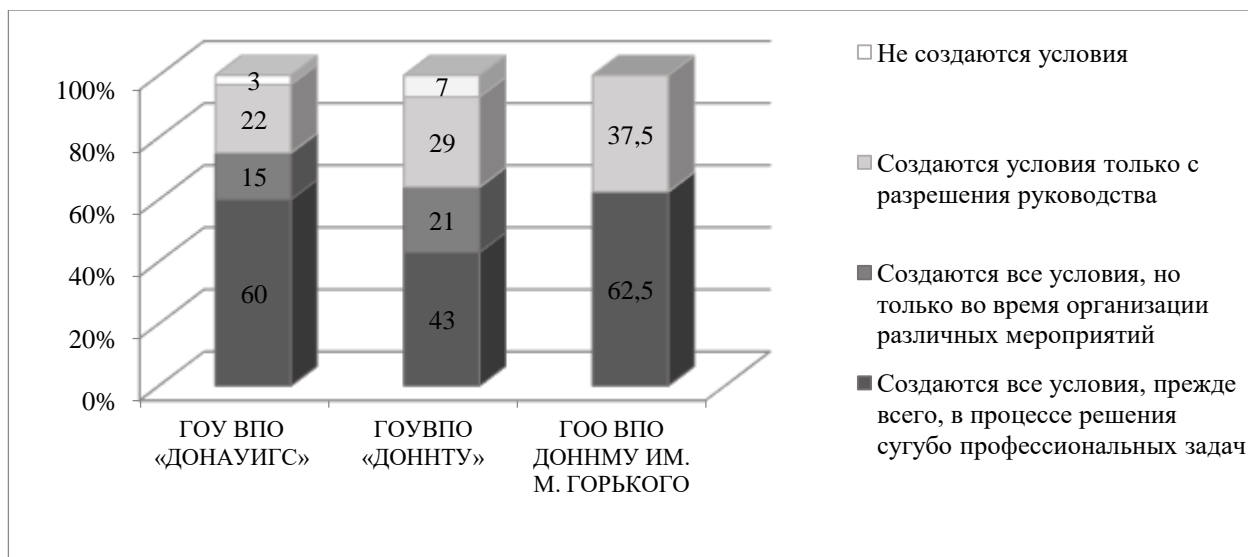


Рисунок 2.12 – Особенности создания условий для выявления личной инициативы в образовательных организациях [составлено автором]

Одним из условий для выявления инициативы является создание действенной системы стимулирования эффективности и результативности. По оценкам 60,6% экспертов ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» в образовательной организации уже функционируют различные способы мотивационного поощрения сотрудников, которые применяются объективно и с позиции равноправия по отношению к работникам. Однако резервы для улучшения имеются. На это указали треть экспертов, которые отметили несовершенство созданной системы стимулирования, вследствие частичной ее реализации, в том числе и по причине избирательного воздействия.

Эксперты из ГОУВПО «ДОННТУ» не смогли однозначно определиться по вопросу, как действует система мотивации в их образовательном учреждении. Лидирующим мнением оказалось то, что система мотивации действует частично и не на всех преподавателей (35,8%). Все остальные показатели оказались равнозначными – по 21,4% экспертов ответили, что система мотивации объективна и одинакова для всех; что администрация пытается экономить на поощрения; что система мотивации отсутствует совсем.

Эксперты ГОО ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО снова оказались единогласны по своим ответам и в полном составе указали на то, что в их организации

существуют различные способы мотивационного поощрения сотрудников, которые применяются объективно и одинаково для всех (рисунок 2.13).

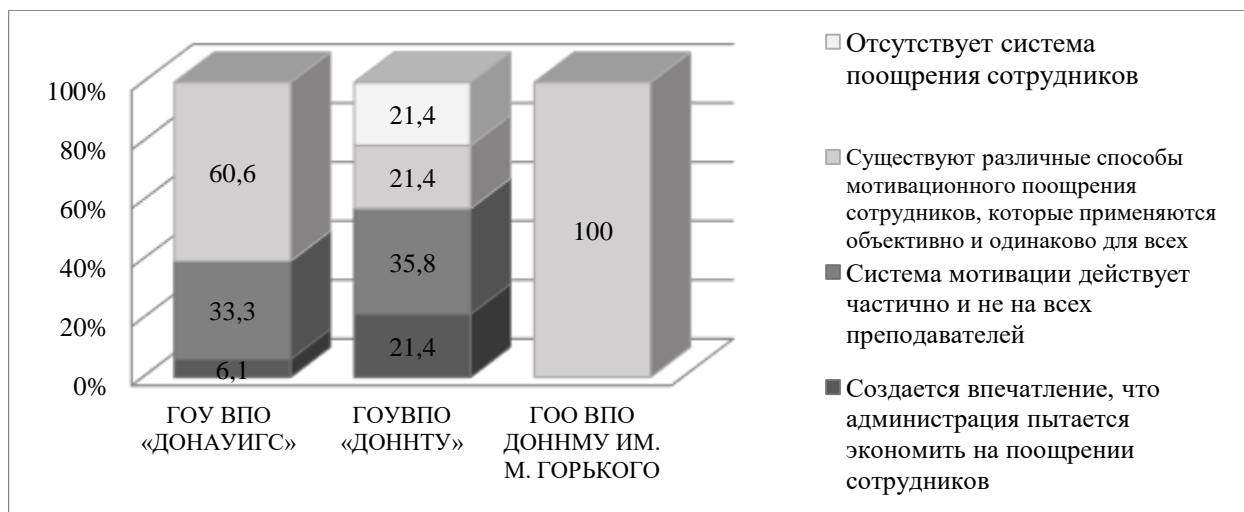


Рисунок 2.13 – Состояние системы мотивации в образовательных организациях [составлено автором]

Роль руководителя в формировании организационной культуры определяется и другими формальными процедурами. Так, процедура приема на работу предусматривает обязательное собеседование претендента с руководителями организации и структурного подразделения. И, если руководитель структурного подразделения оценивает претендента в большей степени на предмет его профессиональных качеств, то руководитель организации больше внимания уделяет наличию у претендента потенциала для профессионально-личностного встраивания именно в коллектив организации, а не в коллектив структурного подразделения. Другими словами, он в первую очередь оценивает общечеловеческие и общепрофессиональные (отношение к работе, ответственность, возможность уступок руководству или принятия компромиссных решений и т.п.) ценности и установки, которых придерживается претендент.

Результаты исследования показали, что в сфере естественных наук формальная роль руководите незначительная – лишь 14% претендентов перед принятием на работу беседовали с руководителем организации, при этом

собеседование у руководителя подразделения прошли 93% (таблица 2.9). В отличие от образовательных организаций естественных наук, где соотношение составило 6,6 к 1, в образовательных организациях технического и общественного (гуманитарного) профиля соотношение намного меньше – представители общественных (гуманитарных) наук почти в два раза чаще беседуют с руководителем подразделения, чем с руководителем структурного подразделения.

Таблица 2.9 – Распределение ответов на вопрос «С кем из перечисленных сотрудников Вы беседовали при поступлении на работу?» [составлено автором]

Должность	ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»	ГОУВПО «ДОННТУ»	ГОО ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО
Руководитель организации, %	39	14	25
Руководитель структурного подразделения, %	69,7	93	50

Отмечая отдельные элементы организационной культуры, существующие в образовательной организации, эксперты скептически высказались о целесообразности их эксплуатации (таблица 2.10). Личные ценности сотрудников полностью не совпадают с ценностями организации, что влияет на уровень конформизма со стороны сотрудников.

Таблица 2.10 – Анализ необходимости определенных элементов оргкультуры [составлено автором]

Элемент оргкультуры	ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»		ГОУВПО «ДОННТУ»		ГОО ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО	
	существуют	необходимы	существуют	необходимы	существуют	необходимы
1	2	3	4	5	6	7
Профессиональный сленг, особый стиль общения	+	+	+	-	+	+
Официально установленные правила поведения сотрудников, этикет	+	+	+	-	+	+
Лозунги	+	-	+	-	+	-

Продолжение таблицы 2.10

1	2	3	4	5	6	7
Легенды о деятельности организации, ее основателях	+	+	+	-	+	+
Обряды по поводу окончания обучения, стажировки новых сотрудников	-	+	+	+	+	+
Традиция отмечать День рождения организации	+	+	+	+	+	-
Летопись основных событий, дел организации	+	-	+	+	+	+
Проводятся курсы проф. мастерства среди сотрудников организации	-	-	+	+	+	+
Традиция отмечать Дни рождения сотрудников	+	-	+	+	+	+
Символика организации	+	+	+	+	+	+
Проводятся мероприятия по совместному отдыху	+	+	+	+	+	-

Внешнеполитическая непризнанность государства влияет на уровень отрицательного оценивания экспертами состояния организации. Оставшиеся научно-педагогические работники по-прежнему испытывают наибольшую потребность в обустроенных рабочих местах и поддержке (наставничестве) новичков в адаптационный период. Их решение в прошлом и настоящем по оценкам экспертами было на низком уровне. Поэтому по утверждению 76% экспертов их решение в будущем позволит повысить качество организационной культуры (рисунок 2.14). В сравнении с научно-педагогическими работниками общественных (гуманитарных) наук, но занятых в образовательных организациях

естественного и технического профиля, обустроенность рабочих мест более важна – соответственно 85% и 86% опрошенных экспертов.



Рисунок 2.14 – Численность экспертов, по мнению которых решение проблем обустройства рабочих мест и наставничества новичков в адаптационный период позволит повысить качество организационной культуры образовательного учреждения [составлено автором]

На втором месте по приоритетности развития оргкультуры 67% респондентов расположили принятие своевременных и эффективных решений и организация профессиональной оценки деятельности научно-педагогических работников. При этом лишь 15% экспертов в настоящее время принятие своевременных и эффективных решений оценили наивысшим балом. Это наименьшая доля экспертов поставивших наивысший бал среди всех оценивших наивысшим балом перечень стоящих в настоящее время перед организационной культурой задач.

Аналогичная доля экспертов также оценила в настоящее время ситуацию с поощрением инициативы и выполнением работником только поручений, входящих в должностные обязанности. Несмотря на низкую оценку в настоящем лишь 58% и 52% экспертов считают важным исправить в будущем.

В образовательных организациях естественного и технического профиля потребность в принятии своевременных и эффективных решений еще выше – соответственно 88% и 79%. Что касается второй задачи (организация

профессиональной оценки деятельности научно-педагогических работников), то она важна для 75% экспертов образовательной организации естественного профиля и 43% экспертов образовательной организации технического профиля.

На третье место по приоритетности решения задач организационной культуры эксперты (64%) поставили следующий ряд проблем – обеспечение привлекательности работы и оптимальности трудовой нагрузки, гордость за свою организацию и наличие у нее ясной стратегии развития. Из перечисленных задач наибольшую динамику продемонстрировали два фактора – наличие стратегии развития (в прошлом его важность отметили 12% экспертов; в настоящем 48% экспертов поставили ему оценку 4 балла из 5) и интересная работа (его максимальную весомость в прошлом оценили 18% экспертов, а в настоящем – 48%).

Экспертами из образовательных организаций естественного и технического профиля вышеназванные задачи получили значительно более высокие оценки, чем у экспертов из образовательной организации общественного (гуманитарного) профиля (рисунок 2.15).

Наиболее высокие оценки получила важность того, чтобы работа была интересная: данный фактор отметили 88% экспертов из образовательной организации естественного профиля и 86% экспертов из образовательной организации технического профиля.

Наибольшего прогресса (почти шестикратный рост) в развитии от состояния «как было» до состояния «как должно быть» продемонстрировал критерий «работники выполняют только поручения, входящие в должностные обязанности». Если в прошлом 9%, а в настоящем 15% экспертов отмечали в организации трудового процесса научно-педагогических работников отвечает вышеназванному критерию, что говорит о низком качестве системы, обеспечивающей данный процесс, то за то, чтобы этот критерий полностью был реализован в образовательной организации в будущем высказался каждый второй респондент (52%).



Рисунок 2.15 – Приоритетность решения задач оптимальности трудовой нагрузки, развития чувства гордости за свою организацию и разработки ясной стратегии развития в образовательных учреждениях [составлено автором]

Похожую динамику показал такой критерий оргкультуры как «новым работникам предоставляется достаточная поддержка и наставничество в адаптационный период». Наименьший рост (трехкратный) показали также два критерия: первый отражает частоту применения к научно-педагогическим работникам дисциплинарных мер взыскания, а второй – приоритет в образовательной организации горизонтальному контролю и координации над вертикальным подчинением – соответственно с 15% до 45% и с 12% до 36%.

Эксперты из образовательной организации общественного (гуманитарного) профиля наименьший приоритет в идеальном состоянии организационной культуры поставили таким характеристикам как участие рядовых работников в принятии решений и предпочтение горизонтальному контролю и координации над вертикальным регулированием – по 36%, регламентация действий работника формальными процедурами – 39%. В совокупности с фактом, что именно эти показатели имели наименьшую динамику роста от состояния «как было» до состояния «как должно быть», это свидетельствует о укоренении в системе управления образовательной организацией принципа ответственности самого нижнего звена и безответственности верхних уровней управления. Реализация данного принципа выражается в том, что значительная часть ответственности за организацию своей профессиональной деятельности возлагается на рядового работника, при этом не наделяя его необходимыми полномочиями и ресурсами. Работник вынужден усиленно координировать свои действия в горизонтальном поле с коллегами, не получать помощи от управленческой вертикали и действовать в строгих рамках формальных процедур. В результате это приводит к разочарованию в сетевом управлении, инициативности, которая сможет повлечь ответственность, и нормированию и нормативному регулированию деятельности научно-педагогического работника, что соответственно выражается в оценках экспертов, которые именно этим характеристикам оргкультуры и поставили наименьший приоритет.

Современная трудовая деятельность сопряжена с большим объемом информации, правильную сортировку и отбраковку которой не каждый сотрудник способен эффективно осуществить. Это вызывает не только раздражение, поскольку не дает возможности сосредоточиться на выполнении непосредственных задач, но снижает производительность труда, так как отвлекает время и ресурсы на обработку не нужной в профессиональной деятельности информации. Поэтому построение качественной информационной системы, как с позиции результата, так и с позиции процесса, является важной задачей

организационной культуры образовательной организации высшего образования (рисунок 2.16).

Именно поэтому, построенная система информационного обеспечения ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» учебно-исследовательского процесса, в целом удовлетворяет почти половину сотрудников (45,5%), но только с одним условием – если в дальнейшем она подвергнется изменениям, которые обеспечат доведения непосредственно каждому сотруднику только нужной именно ему информации. Данная группа опрошенных эксперты считают важным, чтобы информационная система на высших уровнях управления сепарировала информацию и отсеивала ненужную до момента доведения ее до сотрудника. Меньшая часть экспертов высказалась за необходимость введение контроля над донесением информации к каждому сотруднику (24,2%) и лишь 6% высказались за коренным образом изменение информационной системы, поскольку не вся информация доходит непосредственно к каждому сотруднику.

В ГОУВПО «ДОННТУ» ситуация с информационным обеспечением также неоднозначна. Одинаковое количество экспертов (по 35,7%) выразились, что информационную систему необходимо изменять путем введения контроля над донесением информации к каждому сотруднику, и в то же время оставить такой, какая она есть, но все равно усовершенствовать систему доводки только нужной информации каждому работнику. Численность экспертов, которые считают, что система хорошая и не нуждается в изменениях – 21,4%.

В ГОУ ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО при оценке системы информационного обеспечения выделились три мнения. Согласно двум основным (по 37,5% экспертов) систему информационного обеспечения изменять не нужно, но все же стоит усовершенствовать систему доводки только нужной информации. И оставшиеся 25% экспертов утверждали, что систему стоит изменять и коренным образом.

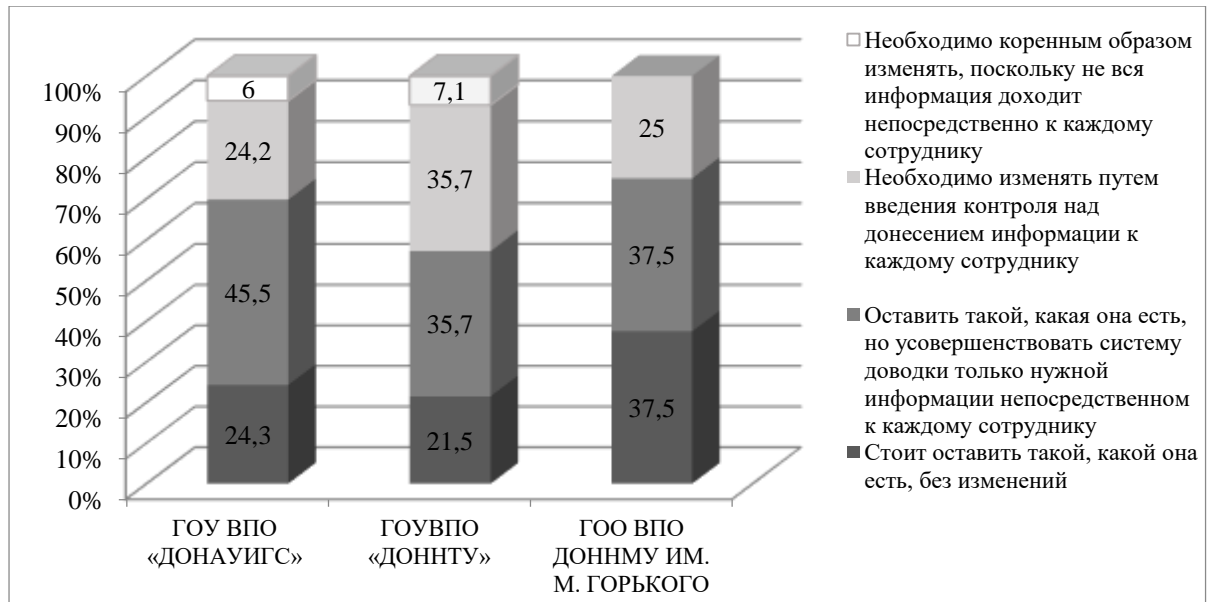


Рисунок 2.16 – Состояние системы информационного обеспечения в образовательных организациях [составлено автором]

Результаты исследования позволили сформулировать несколько зависимостей и особенностей, определяющих эффективность и результативность внедрения и функционирования организационной культуры образовательной организации высшего образования:

1. Чем выше уровень практической реализации знаний, умений и навыков научно-преподавательского состава (научно-педагогический работник имеет возможность, как передавать свои знания обучающимся, так и реализовывать профессиональные знания на практике), тем более оценки склоняются в сторону практических (функциональных) элементов. Например, работники образования в сфере медицинских наук больше предпочитают наличие официально установленных правил поведения сотрудников в профессиональной сфере, проведение конкурсов профессионального мастерства и меньше всего считают важным элементом оргкультуры наличие лозунгов у организации или особого стиля общения.

2. Роль руководителя в формировании и развитии организационной культуры имеет весомое значение и становится определяющей в выборе

направления и динамики развития. При этом разделение ролей в зависимости от уровня управления имеет свою особенность – чем выше уровень руководства, тем сильнее влияние на общие принципы организационной культуры, чем ниже уровень управления, тем выше влияние на специфические (профессиональные) характеристики организационной культуры.

3. Нормы и правила в образовательных организациях преимущественно декларируются официально и их стремится придерживаться большинство сотрудников, однако вместе с тем существуют и неформальные правила, которые с разной степенью отображаются в поведении сотрудников. Наиболее строго ограниченными в своем трудовом поведении являются работники естественного (медицинского) профиля, так как их сфера деятельности напрямую связана с логичностью и строгой последовательностью действий в разных жизненных ситуациях.

4. Ценности и отдельные элементы организационной культуры есть у каждого образовательного учреждения. В большинстве своем они являются общепринятыми и разделяются большей частью коллектива.

5. Разрешение конфликтных ситуаций происходит неодинаково у представителей тех или иных наук. Те, кто трудится в образовательных учреждениях по гуманитарному и общественному, а также техническому профилям, способны урегулировать конфликт, как с привлечением руководства, так и на уровне коллектива. А представители естественных (медицинских) наук в урегулировании трудовых конфликтов всегда полагаются на руководителя и стремятся найти компромисс, привлекая всех или большинство коллег.

6. Мотивационная система у каждой образовательной организации формируется по-разному. Для организаций, развивающих общественные и гуманитарные науки, свойственны различные способы мотивационного поощрения, применяемые объективно, и вместе с тем они могут действовать лишь частично и не для всех. Еще более поливариантная система мотивации в образовательных организациях технических наук, в которых способы поощрения могут быть, как объективными, так и не использоваться вовсе. Наиболее

однозначная ситуация с мотивационной системой у образовательных организаций, представляющие естественные науки. В них используемые способы поощрения применяются одинаково для всех и максимально объективны.

7. Во всех образовательных организациях, независимо от научного направления, существует острая необходимость в обустройстве рабочих мест и разработке методов обучения сотрудников-новичков в адаптационный период.

8. Все образовательные организации, независимо от научного направления, нуждаются в урегулировании трудовой нагрузки.

9. Система информационного обеспечения наиболее качественно развита в образовательных организациях, относящихся к естественным наукам. В учреждениях технических и общественно-гуманитарных профилей она нуждается в совершенствовании либо механизма доводки информации к сотрудникам, либо в контроле над передачей только необходимой информации.

Выводы к главе 2

В результате анализа и оценки функционирования организационной культуры в системе высшего образования Донецкой Народной Республики было установлено:

1. Система высшего образования Донецкой Народной Республики имеет конкретную структуру и управлению ею осуществляться на принципах законности, демократии, информационной открытости, учета общественного мнения и носит государственно-общественный характер.

2. С начала становления Республики с 2014 г. и по 2021 г. общий контингент обучающихся постепенно менялся в сторону прироста количества (за исключением 2015-2017 гг.), что может свидетельствовать о повышении

популярности образования вузов ДНР и уменьшении миграции молодежи за рубеж в этот период.

3. Системе высшего образования Республики в ближайшем будущем потребуется модернизация и адаптация к новому социально-экономическому пространству, в связи с переходом Донецкой Народной Республики в состав Российской Федерации. Облегчает данную задачу схожесть структур систем образования, законодательных систем, а также общая траектория развития и культурно-историческая принадлежность. Однако, все же осуществление перехода потребует значительного времени, ресурсов, что невозможно без четкого определения механизма и инструментов его реализации.

4. Разработанная и предложенная Модель управления переходом образовательной организации высшего образования Донецкой Народной Республики в образовательное пространство Российской Федерации сможет помочь руководителям республиканских образовательных учреждений в принятии управленческих решений и разработке новой траектории развития учреждения.

5. Для успешного функционирования образовательной организации, особенно в переходной период, необходима поддержка высокоэффективной организационной культуры. Своевременная диагностика оргкультуры поможет выявлять существующие проблемы, найти актуальные и перспективные цели, сформировать морально-психологический климат, а также повысить устойчивость организации к внешним вызовам и меняющимся условиям.

6. На практике управления организационной культурой сложилось несколько количественных и качественных методик исследования, сравнительный анализ которых и был представлен в настоящем исследовании. На основе проведенного анализа удалось выделить критерии и основные показатели, которые легли в основу разработки собственной методики оценки уровня организационной культуры образовательной организации высшего образования, которая основана на определении интегрального уровня организационной культуры в долгосрочной динамике ее развития. Методика носит универсальный

характер и может быть использована образовательными учреждениями разного профиля и уровней аккредитации.

7. Для апробации разработанной методики был проведен экспертный опрос. Формирование экспертной группы производилось путем выбора из некоторого множества специалистов, наиболее компетентных в рассматриваемом круге вопросов. Степень компетентности отобранной группы экспертов определялась на основании трех характеристик: занимаемой должности, наличия ученой степени и стажа работы в образовательной организации высшего образования. В установлении оптимальной численности экспертной группы использовался двойственный подход, при котором исходили из утверждения, что на каждую самостоятельную смысловую часть исследуемой проблемы должно быть изучено мнение не менее 5 экспертов, а, при наличии возможности, количество экспертов можно не ограничивать, что будет только усиливать достоверность полученных результатов, а также учитывали величину среднегрупповой ошибки экспертов. В качестве базы исследования для отбора экспертов выступили государственные образовательные организации (учреждения) высшего образования или их структурные подразделения, предоставляющие образовательные услуги в сфере гуманитарных и общественных наук.

8. По результатам проведенного экспертного опроса удалось установить ряд закономерностей и особенностей, присущих организационной культуре образовательных организаций высшего образования:

- чем выше уровень практической реализации знаний, умений и навыков научно-преподавательского состава, тем более оценки склоняются в сторону практичных (функциональных) элементов;

- чем выше уровень руководства, тем сильнее его влияние на общие принципы организационной культуры, чем ниже уровень управления, тем выше влияние на специфические (профессиональные) характеристики организационной культуры;

- нормы и правила в образовательных организациях преимущественно декларируются официально и их стремится придерживаться большинство сотрудников, однако вместе с тем существуют и неформальные правила, которые с разной степенью отображаются в поведении сотрудников, а вот ценности оргкультуры в большинстве своем они являются общепринятыми и разделяются большей частью коллектива образовательной организации;

- разрешение конфликтных ситуаций происходит неодинаково у представителей тех или иных наук;

- во всех образовательных организациях, независимо от научного направления, существует острая необходимость в обустройстве рабочих мест и разработке методов обучения сотрудников-новичков в адаптационный период;

- все образовательные организации, независимо от научного направления, нуждаются в урегулировании трудовой нагрузки, а также налаживании системы информационного обеспечения. Наиболее развита информационная система только в образовательных организациях, относящихся к естественным наукам.

Основные научные результаты, изложенные во второй главе, были опубликованы в научных изданиях и апробированы на научных конференциях [118; 120; 121; 124; 126; 129; 130; 131].

ГЛАВА 3. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

3.1. Усовершенствованная модель оценки уровня развития организационной культуры образовательных организаций в системе высшего образования

Ключевой управленческой особенностью современности является стратегическая направленность управленческой деятельности. При этом организационная культура становится оптимальной, если она обеспечивает эффективное взаимодействие объекта с внешней средой и внутренней согласованности действий; настроена на восприятие общих тенденций развития и способна его обеспечить; создает условия для действенной управляющей деятельности, позволяющей ей наиболее продуктивно решать цели и задачи, которые ставятся, выполнять функции. Экономика и рост конкуренции требуют от руководителей образовательных организаций применения новых подходов в принятии управленческих решений, где особое значение отводится разработке стратегий. Сегодня многие руководители соглашаются с тем, что стратегическое планирование упрощает деятельность. Однако из-за сложности этого процесса они полагаются только на системы прогнозирования сбыта и расчета бюджетов и к полноценному планированию и стратегированию приходят только в том случае, когда организация испытывает сильную конкуренцию и имеет сложную институциональную среду развития.

Процесс стратегического планирования необходимо рассматривать как часть организационной культуры, изменение которой на любом управленческом уровне должно применяться на стадии стратегического управления и осуществляться на вершине иерархической пирамиды. Это обуславливается тем,

что для реализации этой функции необходимо видеть всю управляемую систему в целом («сверху»), в ее перспективе и во взаимосвязи объекта управления с внешней средой [59].

Каждый элемент организационной культуры просит особенного стратегического управления (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Задачи стратегии при трансформации организационной культуры образовательной организации [составлено автором]

Элементы ОК	Задачи стратегии
Философия	Формирование миссии организации, создание ее положительного имиджа
Легенды и мифы, обряды, ритуалы, обычаи, лозунги	Формирование корпоративного духа, обеспечение приверженности научно-педагогического коллектива
Менталитет	Формирование на основе собранной в ходе исследования информации о конкурентах
Нормы	Формирование корпоративной этики
Ценности	Формирование ценностей, не противоречащих условиям внешней среды

Итак, стратегия выступает в роли ключевой составляющей организационной культуры образовательной организации, затрагивая своими функциями процесс формирования и развития каждого из ее элементов. Становлению стратегического подхода в структуру образовательной организации способствуют основные тенденции в менеджменте организации: переход от функционального к процессному мышлению; переход от иерархий к командам в организационной структуре.

Университеты постепенно превращаются из вертикально управляемых в функционально организованные, гибкие, динамические, имеющие сетевые структуры, в которых интеграция превалирует над специализацией. Повышение роли и значение стратегического подхода в образовательной организации осуществляется в направлении инициирования и реализации проектов трансформационного характера, которые касаются деятельности всех подразделений и координируются высшим руководством. Такая деятельность требует применения стратегического подхода к интегрированному процессу

формирования цепочек представления о роли каждого участника этого процесса, то есть реализации инструментов трансформационной стратегии. Это стратегия, основана на конкретных ценностях как основополагающем элементе организационной культуры, определяющих принципы деятельности образовательной организации (создание ценностей для потребителей, кроссфункциональное управление проектами, ориентация всех сотрудников на результат и т.п.).

Для планирования, внедрения и дальнейшего развития стратегии выдвигаются следующие требования: определить приоритетные внутренние процессы обеспечения успешной реализации стратегии; четко формулировать стратегические задачи и информировать научно-педагогический состав о важности и своевременности их выполнения; привести в соответствие со сложившимися стратегиями ресурсы университета; выполнить анализ, контроль и определить проблемы реализации стратегии для них решения. Реализация стратегического подхода к развитию организационной культуры университета предполагает достижение следующих целей: обеспечение создания и поддержания у образовательной организации устойчивых конкурентных преимуществ за счет взаимодействия общекорпоративной, маркетинговой и стратегии управления развитием организационной культуры; поддержка целостной системы управления стратегическим развитием университета за счет интеграции стратегического управления и управления развитием организационной культуры университета; повышение кадрового потенциала образовательной организации из формирования системы его обеспечения.

Применение такого подхода невозможно без координации целей стратегической деятельности и управления персоналом. Эффективность деятельности образовательной организации, которая обеспечивается сочетанием его маркетинговой и кадровой политики с учетом стратегических перспектив, определяют долгосрочную конкурентоспособность университета. Все вышеперечисленное позволило обосновать научно-методические основы формирования стратегического подхода к управлению развитием

организационной культуры (рисунок 3.1).

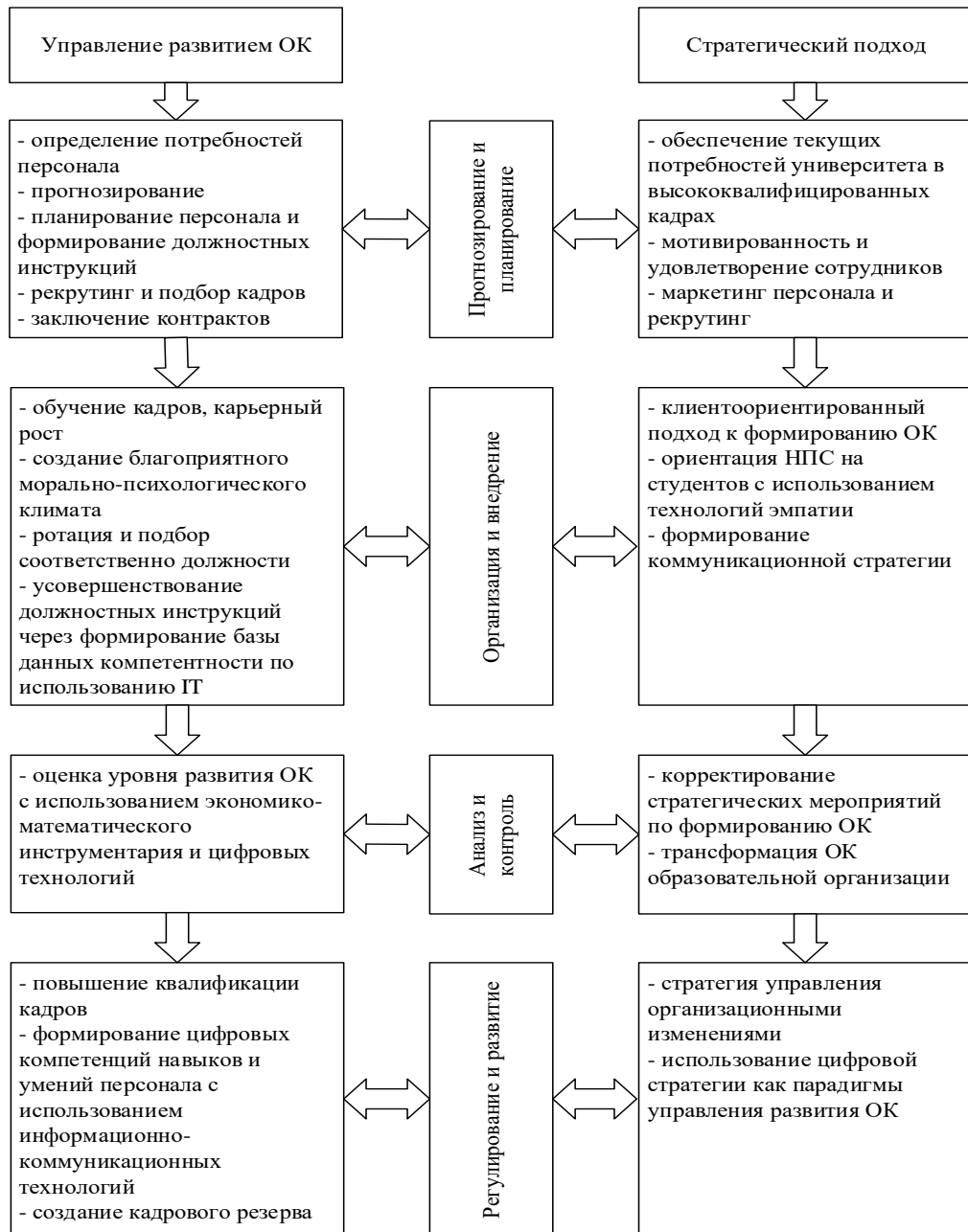


Рисунок 3.1 – Структурно-логическая схема взаимодействия управления развитием организационной культуры и стратегического подхода [составлено автором]

Таким образом, в сложившихся условиях постоянных изменений и повышения конкуренции важно формировать эффективную стратегию образовательной организации, основанную на определенной динамике изменений

внешнего окружения, состояния внутренних ресурсов, их взаимодействие определяет реальные возможности реализации организационного развития. Стратегический подход к развитию организационной культуры должен также обеспечивать возможность реализации управления на основе предвидения перемен, гибких первоочередных решений, принятия стратегических решений в условиях неопределенности и перемен. Выполнение задач стратегизации управления развитием организационной культуры зависит не только от совершенства ее разработки высшим руководством организации, но и от ее внедрения. Анализ предпосылок применения стратегического подхода к управлению развитием организационной культуры университета свидетельствует, что стратегическое управление должно осуществляться с использованием информационных и инновационных технологий, применяемых на всех этапах – от маркетинговых исследований рынка труда к современным подходам к обучению персонала и управлению знаниями.

Именно использование этих направлений кадровой работы и определяет способность образовательной организации к формированию кадрового потенциала и их эффективной реализации. Применение концептуального подхода к выбору стратегии предполагает учет наиболее значимых факторов воздействия (предпосылок), внешней и внутренней среды, выбранных по результатам проведения соответствующих исследований, и позволяет обеспечить наиболее эффективное использование университетом кадровых мероприятий по созданию устойчивых конкурентных преимуществ. Этот подход в практической деятельности образовательных организаций позволит четко распределить все управленческие мероприятия по реализации стратегии развития организационной культуры по пяти подсистемам, определить объемы необходимого ресурсного обеспечения этих мер и оценить эффективность внедрения предложенной стратегии.

Этот подход проявляется в поэтапном решении задач по формированию и реализации модели развития организационной культуры на основе стратегического подхода (рисунок 3.2).

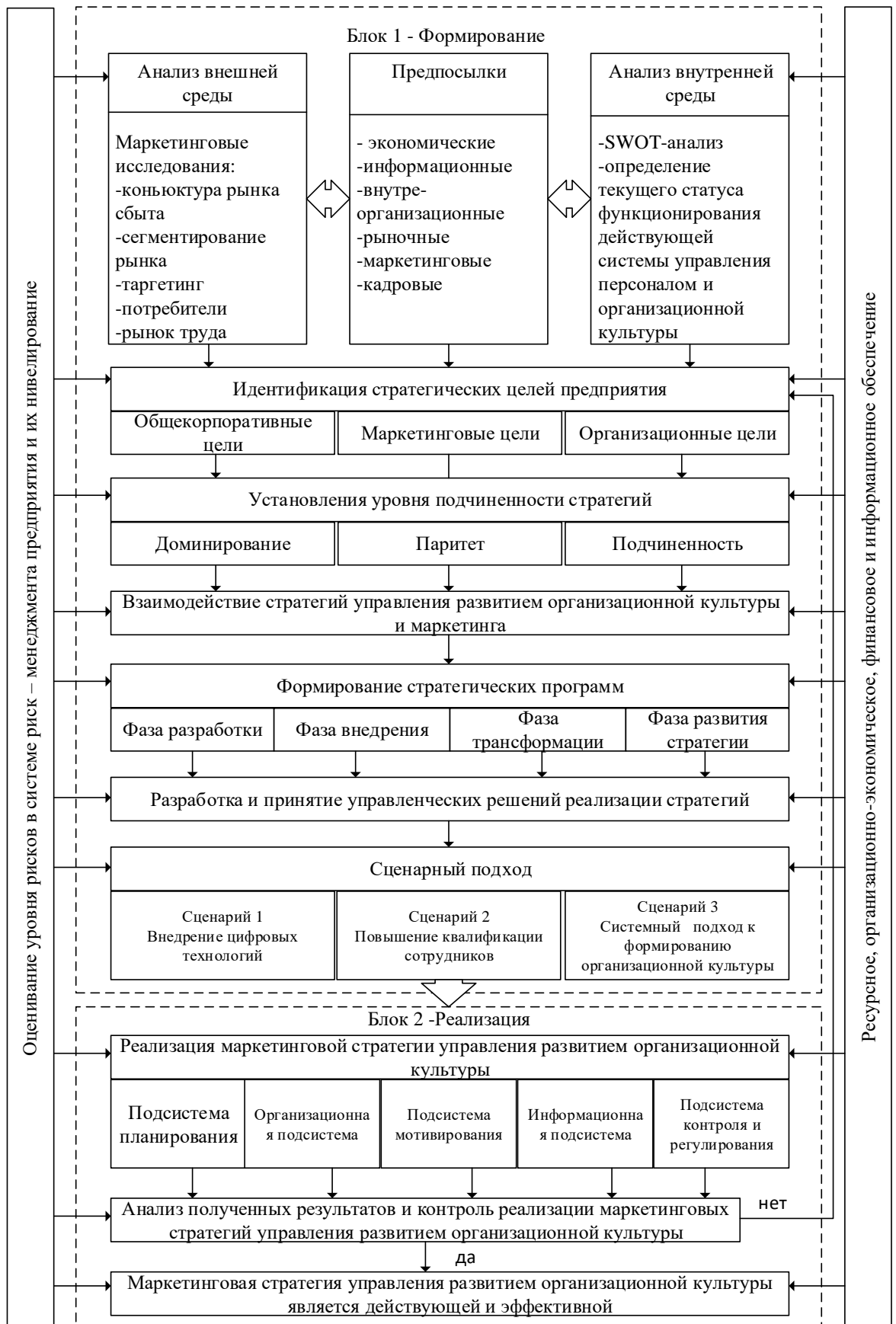


Рисунок 3.2 – Модель развития организационной культуры на основе стратегического подхода [разработано автором]

Эффективное внедрение разработанного стратегического подхода к развитию организационной культуры в системе высшего образования возможно на основе использования концепции взаимоотношений организационной структуры и управления персоналом, применение всех видов планирования, системы информационного взаимодействия между структурными подразделениями образовательной организации, участвующие в процессе формирования и реализации стратегии.

Воплощение на практике стратегического подхода развития организационной культуры осуществляется на основе разработки стратегического плана для одной из четырех выбранных фаз (разработка, внедрение, анализ и контроль, развитие), включающий конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их проведения и ответственных исполнителей по каждой из задач, объем необходимых ресурсов (финансовых, материальных, информационных и т.п.).

Стратегический подход к развитию организационно культуры образовательной организации, ориентируясь на конкретный тип подчиненности, должен: способствовать усилению возможностей организации, главным образом в сфере работы с персоналом; противостоять конкурентной борьбе на рынке образовательных услуг; эффективно использовать сильные стороны и возможности; расширять круг собственных конкурентных преимуществ за счет создания надлежащих условий для развития и умелого использования кадрового потенциала, формирования высококвалифицированного и компетентного (в том числе с точки зрения цифровизации) персонала; максимально раскрывать творческие способности сотрудников, их инициативность при достижении, как целей университета, так и личных целей [59].

Исходя из того, на какую фазу деятельности рассчитана стратегическая программа, инструментарий по управлению развитием организационной культуры будет иметь другое наполнение. Если разрабатывается стратегическая программа для формирования и развития организационной культуры, подразумевается, что университет развивает новые направления деятельности или

только начинает свою жизнь на рынке, либо осуществляет диверсификационную стратегию. Для этой фазы присуща общекорпоративная стратегия, которая требует от стратегического подхода разработки и реализации следующих задач: обеспечение университета работниками-новаторами, способными на гибкое мышление, быструю адаптацию к цифровизации, готовых брать на себя ответственность и рисковать, работать сверхурочно и сотрудничать в командах, заботиться о повышении профессиональной квалификации. При таких условиях стратегический подход нацелен на внедрение партисипативного стиля управления персоналом, разработку эффективной системы мотивации, которая должна сочетать в себе как материальные поощрения, так и заботиться о признании и самоутверждении каждого сотрудника. Результатом внедрения стратегического подхода к развитию организационной культуры образовательной организации для этой фазы развития университета является создание благоприятных условий для профессионального развития личности, ее карьерного роста, а эффективность реализации этой стратегии определяется путем оценки индивидуальных и коллективных результатов работы [119].

На фазе трансформации стратегический подход разрабатывается для образовательных организаций, которые находятся в стадии зрелости. Формирование стратегического подхода к развитию организационной культуры образовательной организации для этой фазы учитывает, что система управления четко формализована с применением методов контроля, поэтому стратегический подход основывается на поддержке уже достигнутого уровня профессионального мастерства сотрудников путем непрерывного повышения их квалификации, проведения учебных тренингов и программ по профессиональной переподготовке персонала, а системы мотивации и оценки эффективности развития персонала.

Фаза развития предполагает реализацию мер по сокращению затрат для функционирования на краткосрочную перспективу и обеспечение стабильности на длительный период. Руководство таких организаций ориентируется на циклическую базовую (корпоративную) стратегию, согласно которой основными задачами стратегического подхода является развитие как новых, так и уже

имеющихся профессиональных и поведенческих групп компетенций, профессионально-квалификационное продвижение персонала осуществляется на основе отбора кандидатов, применения систем материального и нематериального стимулирования развития персонала, осуществление постоянного контроля эффективности развития организационной культуры.

Рассматривая направления стратегического подхода к развитию организационной культуры образовательной организации, отметим, что общей чертой для вышеперечисленных четырех фаз является согласованность задач этой стратегии управления с целями общекорпоративной стратегии университета, а обеспечение взаимосвязи между этими стратегиями обеспечивается путем участия руководителей служб маркетинга и управления персоналом по разработке стратегических решений образовательной организации. Другая ситуация наблюдается в случае, когда стратегия управления развитием организационной культуры выступает как доминирующая или равнозначная стратегия университета. Тогда все задачи развития организационной культуры получают статус стратегических, процесс их разработки и реализации регулируется и контролируется руководством образовательной организации во взаимодействии с представителями служб маркетинга и управления персоналом.

3.2. Рекомендации по формированию методики оценки уровня организационной культуры образовательной организации высшего образования

Актуальность оценки уровня организационной культуры обусловлена необходимостью систематического мониторинга ее состояния, выявления проблем, препятствующих ее эффективной и результативной реализации, обеспечения устойчивости ее функционирования в меняющейся внешней среде.

Для качественного управления организацией необходима объективная оценка организационной культуры, которая при этом имеет простые алгоритмы расчета, дающие наиболее обоснованные результаты. Диагностика организационной культуры также применяется для решения как текущих, так и стратегических производственных задач, таких как повышение лояльности сотрудников, снижения текучести кадров, увеличения привлекательности организации, развитие партнерских отношений. Таким образом, важным преимуществом методики оценки должно быть ее способность в короткие сроки провести анализ организационной культуры на всех уровнях управления организацией и получить объективную картину ценностей и установок персонала.

Разработанная методика оценки уровня организационной культуры образовательной организации высшего образования имеет стандартный для диагностических инструментов дизайн: это анкета (опросный лист), который заполняется экспертом (Приложение Б). Помимо закрытых вопросов (вопросы с определенными альтернативами), в анкете (опросном листе) включены открытые вопросы, в которых эксперт отражает данные собственных наблюдений и свои комментарии. Для оценки уровня оргкультуры используется комплексная таблица, разбитая на четыре блока. Остальные вопросы в анкете носят информационный и контрольный характер.

Ранее проведенный анализ существующих методик оценки организационной культуры показал их сильные и слабые стороны, а также подтвердил тот факт, что наиболее обоснованные результаты можно получить на основе комбинированного использования нескольких методик, дополненных собственными разработками. В результате, при разработке авторской методики оценки уровня организационной культуры были использованы отдельные принципы методик Денисона и Камерона-Куинна. При разработке методики также был использован подход, предложенный в методике Organizational Culture Profile (ОСР), разработанной О'Рейлли, Чатманом и Калдвеллом в 1991 году [175]. При диагностике культуры организации они использовали следующие 7 измерений:

1. Инновационность и готовность рисковать, т.е. степень поощрения риска, экспериментирования, одобрения инноваций.

2. Внимание к деталям – насколько организация ожидает от своих сотрудников точности в выполнении заданий, скрупулезности и внимания к мелочам.

3. Ориентация на конечный результат – в какой степени руководство ориентировано на конечный результат, а не на методы и процессы, используемые для его достижения.

4. Ориентация на людей – уровень ценности персонала и уважения к сотрудникам, степень поощрения талантов.

5. Ориентация на командную или индивидуальную работу.

6. Агрессивность – уровень внутренней конкуренции в противовес дружелюбию.

7. Стабильность – стремление к сохранению текущего положения в противовес стремлению к инновациям.

В предлагаемой методике оценка производится по четырем ключевым измерениям организационной культуры – управление, профессиональная деятельность, коммуникации, мотивация:

1. Управление – принятие эффективных управленческих решений и вовлеченность сотрудников в принятие управленческих решений, понимание стратегии развития организации, функционирование механизма профессиональной оценки деятельности сотрудников организации.

2. Профессиональная деятельность – материально-техническое обеспечение профессиональной деятельности, возможность исследовать интересующие проблемы, обеспечение оптимальной трудовой нагрузки, уровень трудовой дисциплины.

3. Коммуникации – уровень и качество горизонтального взаимодействия и вертикальных связей, уважение к сотрудникам и проведение качественной оценки их профессиональной деятельности.

4. Мотивация – поощрение научно-педагогических сотрудников со стороны руководства к активности и инициативности в решении профессиональных задач.

Интегральный индекс группы определяется как сумма полученных баллов, взвешенных на долю экспертов, их выставивших. Наибольшее количество баллов – 115, наименьшее – 23. Доля экспертов определяется как удельным весом экспертов, выставивших определенный балл.

Значения интегрального индекса группы (ИИгр) свидетельствуют о следующем уровне данной группы организационной культуры (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Диапазоны интегрального индекса групп показателей (ИИгр)
[составлено автором]

Уровень	7-ми факторная группа	6-ти факторная группа	4-х факторная группа
Очень высокий	1,95-2,04	1,88-1,97	1,73-1,82
Высокий	1,65-1,94	1,68-1,87	1,53-1,72
Средний	0,85-1,64	0,76-1,67	0,63-1,52
Низкий, имеющий тенденцию к деградации	менее 0,85	менее 0,76	менее 0,63

Значения интегрального индекса свидетельствуют о следующем уровне организационной культуры образовательной организации высшего образования:

1,168–1,182 – очень высокий

1,131–1,167 – высокий

0,932–1,130 – средний

ниже 0,932 – низкий, имеющий тенденцию к деградации.

Интегральный индекс группы (ИИгр) рассчитывается как среднее геометрическое по формуле:

$$\text{ИИгр} = \sqrt[m]{\sum_n^1 \sum_m^1 \Pi_i \times D_{\text{э}}}, \quad (3.1)$$

где Π_i – значение оценки, выставленной экспертом ($\Pi_i = 1 \div 5$);

$D_{\text{э}}$ – весовой коэффициент, равный доле экспертов, выставивших определенные баллы показателям группы;

m – количество делений шкалы оценки ($m = 1 \div 5$);

n – количество оцениваемых показателей в группе.

Интегральный индекс уровня организационной культуры (ИИ_{ок}) рассчитывается как среднегеометрическое суммы интегральных индексов групп показателей:

$$\text{ИИ}_{\text{ок}} = \sqrt[4]{\sum_k^1 \text{ИИ}_{\text{гр}} \times \text{В}_{\text{гр}}}, \quad (3.2)$$

где k – количество групп показателей ($k = 1 \div 4$);

$\text{В}_{\text{гр}}$ – весовой коэффициент группы показателей (определяется экспертным путем).

Весовой коэффициент группы показателей демонстрирует значимость данной группы показателей в формировании и развитии организационной культуры по мнению экспертов. В данном исследовании эксперты выставили следующие весовые коэффициенты: управление – 0,3; профессиональная деятельность – 0,25; коммуникации – 0,2; мотивация – 0,25.

Преимущества данной методики в следующем:

1. Существующие методики оценивают укороченную динамику реализации принципов оргкультуры: или только текущее состояние, или текущее и желаемое (будущее) состояние. Методики по оценке в динамике – от прошлого через текущее (настоящее) состояния к будущему (желательному) состоянию организационной культуры – отсутствуют. Предложенная авторская методика данный пробел восполняет.

2. Предлагаемая методика оценивает интегральный уровень организационной культуры на основании взвешенных показателей. Нормирование (взвешивание) производится как по параметру доли экспертов, выставивших определенную оценку, так и по параметру важности группы показателей, определяемая экспертным методом.

3. Интегральный показатель уровня организационной культуры определяется как среднегеометрическое интегральных индексов групп показателей, что позволяет определить медианное значение, которое в отличие от

среднеарифметического значения, является наиболее приближенным к среднему значению.

4. В методике, наряду с авторскими разработками, используются методические подходы к оценке организационной культуры, предложенные другими авторами, что усиливает точность и обоснованность полученных результатов.

5. При расчете уровня организационной культуры мнение тех, кто воздержался от ответа, не учитывается. Это позволяет получить более точные результаты оценки уровня и динамики организационной культуры в образовательной организации высшего образования.

6. Преимущество данной методики в том, что она позволяет за короткий срок провести анализ организационной культуры на всех уровнях управления организации и получить объективную картину ценностей и установок сотрудников.

Таблица 3.3 – Распределение оценок экспертов образовательной организации высшего образования общественного (гуманитарного) профиля (ГОУ ВПО «ДОНАУИГС») [составлено автором]

Оценочные показатели	Прошлое (как было), %					Настоящее (как есть), %					Будущее (как должно быть), %				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Управление															
В организации имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	-	14	33	32	21	-	5	23	42	30	-	-	-	33	67
Принимаются своевременные и эффективные решения	-	3	39	38	20	5	5	17	56	17				27	73
Рядовые работники участвуют в принятии решений	12	21	34	21	12	5	14	29	45	7	-	-	18	41	41
Организация имеет ясную стратегию развития	-	17	30	30	23	-	10	22	51	17	-	-	11	20	69
Все решения принимает только руководитель	-	-	27	46	27	-	5	13	45	37	-	6	18	21	55
Действия работника определяются формальными процедурами	-	-	36	42	22	-	-	29	45	26	-	-	23	32	45
Инструкции не нарушаются, даже если это в интересах организации	-	14	33	23	30	-	-	24	40	36	-	-	11	35	54

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Профессиональная деятельность															
Рабочие места обустроены	-	23	32	26	19	-	20	39	31	10	-	-	6	15	79
Дисциплинарные меры применяются редко	-	14	32	27	27	-	5	27	35	33	-	6	16	28	50
Организация имеет сильную организацию культуру	-	14	27	32	27	-	5	14	57	24	-	-	7	25	68
Работа для меня интересна	14	-	23	33	30	-	-	14	35	51	-	-	7	25	68
Любой работник может работать над интересующей его проблемой	-	17	20	30	33	-	8	20	27	45	-	-	8	26	66
Трудовая нагрузка оптимальная	-	14	23	33	30	-	16	13	43	28	-	-	12	21	67
Коммуникации															
В организации больше полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на вертикальную иерархию	-	14	33	29	24	5	5	33	41	16	6	6	10	39	39
Работники выполняют только поручения, входящие в должностные обязанности	-	14	33	33	20	4	10	22	47	17	6	-	9	30	55
Администрация видит в работниках равных партнеров	-	14	35	27	24	-	5	35	40	20	-	-	23	23	54
Организована профессиональная оценка деятельности работников	-	18	35	27	20	-	5	23	49	23	-	-	-	25	75
Каждый работник четко представляет цели организации	-	14	24	38	24	-	5	23	42	30	-	-	-	35	65
Иерархия отношений в организации выстроена эффективно	-	14	24	35	27	-	5	11	51	33	-	-	8	32	60
Мотивация															
Каждый работник верит, что может оказать положительное влияние на работу всей организации	-	17	30	30	23	4	7	28	41	20	-	-	13	25	62
Работники испытывают гордость за свою организацию	-	14	20	33	33	-	5	14	55	26	-	-	11	20	69
Инициатива поощряется	-	14	35	30	21	-	6	36	43	18	-	-	8	29	63
Новым работникам предоставляется достаточная поддержка и наставничество в адаптационный период	-	14	30	33	23	-	5	10	40	45	-	-	-	18	82

В таблице 3.3 распределены в долевым выражении оценки экспертов образовательной организации высшего образования общественного (гуманитарного) профиля. Данные значения скорректированы с учетом

исключенных ответов экспертов, которые не работали в образовательной организации высшего образования до 2014 года или те, кто не ответил (затруднился ответить). Аналогичный подход применен и при составлении таблицы оценок экспертов по ГОУ ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО и ГОУ ВПО «ДОННТУ».

Таблица 3.4 – Значения интегральных индексов групп показателей образовательной организации высшего образования общественного (гуманитарного) профиля (ГОУ ВПО «ДОНАУИГС») [составлено автором]

	Прошлое (как было)					Настоящее (как есть)					Будущее (как должно быть)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Управление															
Взвешенные оценки экспертов	0,1 2	1,38	6,96	9,28	7,75	0,1	0,78	4,71	12,96	8,5	0	0,12	2,43	8,36	20,2
Интегральный индекс группы	1,91					1,93					1,99				
Уровень организационной культуры данной группы	высокий					высокий					очень высокий				
Профессиональная деятельность															
Взвешенные оценки экспертов	0,1 4	1,36	3,07	4,48	4,94	0	0,98	2,71	5,31	5,23	0	0,06	1,08	3,26	12,46
Интегральный индекс группы	1,69					1,7					1,76				
Уровень организационной культуры данной группы	высокий					высокий					высокий				
Коммуникации															
Взвешенные оценки экспертов	0	1,3	3,46	4,95	4,39	0,09	0,5	2,81	6,72	4,55	0,12	0,12	0,86	5,02	10,04
Интегральный индекс группы	1,7					1,71					1,74				
Уровень организационной культуры данной группы	высокий					высокий					высокий				
Мотивация															
Взвешенные оценки экспертов	0	0,76	1,75	2,16	1,92	0,04	0,3	1,44	3,02	1,89	0	0	0,58	1,67	5,24
Интегральный индекс группы	1,46					1,46					1,5				
Уровень организационной культуры данной группы	средний					средний					средний				
Интегральный индекс уровня организационной культуры	1,14					1,14					1,15				
Уровень организационной культуры	высокий					высокий					высокий				

Как видно из данных таблицы 3.4 общий и почти все групповые интегральные индексы организационной культуры образовательной организации

высшего образования общественного (гуманитарного) профиля (ГОУ ВПО «ДОНАУИГС») имеют высокий уровень. Исключение – индексы групп показателей «Мотивация» (средний уровень) и «Управление» (очень высокий уровень). Изменение уровня организационной культуры ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» за прошедший период и ожидаемый в будущем представлено на рисунке 3.3.

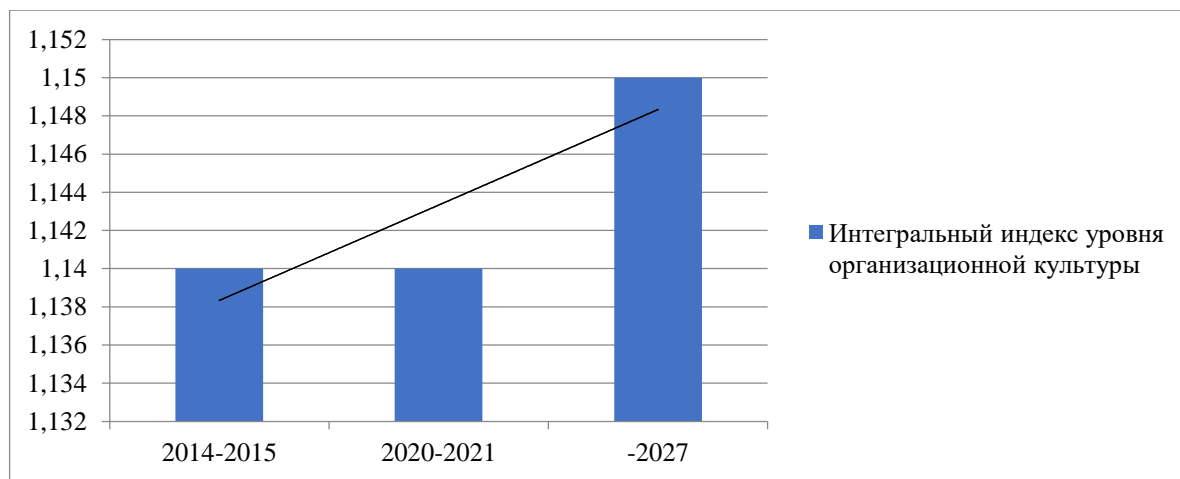


Рисунок 3.3 – Изменение уровня организационной культуры ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» за прошедший период и ожидаемый в будущем [составлено автором]

Стоит отметить, что уровень организационной культуры по группе показателей «Мотивация» не только самый низкий среди других групп показателей оргкультуры ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», но и среди соответствующей группы в образовательные организации другого профиля, что были исследованы. Также обращает на себя внимание ожидания экспертов о необходимости существенного роста качества управленческих решений в ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» – интегральному индексу группы «Управление» экспертами было выставлено самое большое значение. Также зависимость прослеживается и по другим образовательным организациям высшего образования, что были исследованы.

Таблица 3.5 – Распределение оценок экспертов образовательной организации высшего образования естественного профиля (ГОО ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО) [составлено автором]

Оценочные показатели	Прошрое (как было), %					Настоящее (как есть), %					Будущее (как должно быть), %				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Управление															
В организации имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	16	16	16	-	52	-	-	12	-	88	-	-	-	-	100
Принимаются своевременные и эффективные решения	-	-	29	17	54	-	-	-	12	88	-	-	-	-	100
Рядовые работники участвуют в принятии решений	19	-	19	31	31	17	-	-	29	54	-	-	21	21	58
Организация имеет ясную стратегию развития	-	16	16	16	52	-	-	-	19	81	-	-	-	25	75
Все решения принимает только руководитель	-	37	-	38	25	-	-	37	26	37	-	-	21	45	34
Действия работника определяются формальными процедурами	-	-	25	50	25	18	-	18	18	46	25	-	25	-	50
Инструкции не нарушаются, даже если это в интересах организации	-	16	28	28	28	-	-	16	42	42	-	-	-	38	62
Профессиональная деятельность															
Рабочие места обустроены	-	-	17	54	29	-	-	17	54	29	-	-	-	50	50
Дисциплинарные меры применяются редко	-	37	-	37	26	-	21	-	46	33	-	24	-	38	38
Организация имеет сильную организацию культуру	-	-	17	29	54	-	-	12	38	50	-	-	16	16	68
Работа для меня интересна	-	-	19	-	81	-	13	-	-	87	-	-	-	-	100
Любой работник может работать над интересующей его проблемой	-	17	-	17	66	-	-	19	-	81	-	-	-	24	75
Трудовая нагрузка оптимальная	-	-	-	31	69	-	-	12	44	44	-	-	-	12	88
Коммуникации															
В организации больше полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на вертикальную иерархию	-	22	22	34	22	-	-	25	50	25	-	-	-	62	38
Работники выполняют только поручения, входящие в должностные обязанности	-	-	57	43	-	-	-	33	45	22	-	-	-	37	63
Администрация видит в работниках равных партнеров	-	-	21	46	33	-	-	22	33	45	-	-	-	56	44

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Организована профессиональная оценка деятельности работников	-	-	17	17	66	-	13	-	13	74	-	-	-	19	81
Каждый работник четко представляет цели организации	-	28	16	28	28	-	-	16	30	54	-	-	-	38	62
Иерархия отношений в организации выстроена эффективно	-	-	16	42	42	-	-	-	19	81	-	-	-	12	88
Мотивация															
Каждый работник верит, что может оказать положительное влияние на работу всей организации	-	-	33	34	33	-	-	20	47	33	-	-	16	29	55
Работники испытывают гордость за свою организацию	-	-	19	-	81	-	-	-	25	75	-	-	-	18	82
Инициатива поощряется	-	17	17	-	66	-	-	19	19	62	-	-	-	12	88
Новым работникам предоставляется достаточная поддержка и наставничество в адаптационный период	-	-	-	69	31	-	-	-	38	62	-	-	-	32	68

Распределение оценок экспертов, имеющих общественное (гуманитарное) образование, но представляющих образовательную организацию высшего образования естественного профиля (ГОО ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО), свидетельствует о массовом желании не только сохранить достигнутые результаты оргкультуры, но существенно их усилить (таблица 3.5). Подавляющее количество экспертов при оценке будущего (желаемого) состояния выставили 4 и 5 баллов. Причина такого единения мнений лежит в плоскости опасений, что ситуация может измениться. Поскольку они представляют немногочисленную группу специалистов общественного (гуманитарного) образования, работающую в организации естественного профиля, уровень их консолидации (объединения) достаточно высокий (аналогом может служить проживание национальных диаспор в других государствах на положении национально-культурного меньшинства, землячества), что позволяет им быть удовлетворенными своим положением (это подтверждается их оценками настоящего). Однако чувство

тревоги, вследствие тех же самых причин, у них выше, чем у их коллег, работающих в образовательных организациях высшего образования общественного (гуманитарного) профиля, что и находит свое выражение в самых высоких оценках будущего (желаемого) состояния.

Расчет общего и групповых интегральных индексов уровня организационной культуры образовательной организации высшего образования естественного профиля подтверждает, что содержательно и функционально созданная в образовательной организации система оргкультуры и механизмы по ее реализации наиболее эффективная среди исследуемых организаций (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Значения интегральных индексов групп показателей образовательной организации высшего образования естественного профиля (ГОО ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО) [составлено автором]

	Прошлое (как было)					Настоящее (как есть)					Будущее (как должно быть)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Управление															
Взвешенные оценки экспертов	0,35	1,7	3,99	7,2	13,35	0,35	0	2,49	5,84	21,8	0,25	0	2,01	5,16	23,95
Интегральный индекс группы	1,93					1,98					1,99				
Уровень организационной культуры данной группы	высокий					очень высокий					очень высокий				
Профессиональная деятельность															
Взвешенные оценки экспертов	0	1,08	1,59	6,72	16,25	0	0,68	1,8	7,28	16,2	0	0,48	0,48	5,6	20,95
Интегральный индекс группы	1,91					1,92					1,94				
Уровень организационной культуры данной группы	очень высокий					очень высокий					очень высокий				
Коммуникации															
Взвешенные оценки экспертов	0	1	4,47	8,4	9,55	0	0,26	2,88	7,6	15,05	0	0	0	8,96	18,8
Интегральный индекс группы	1,88					1,92					1,94				
Уровень организационной культуры данной группы	очень высокий					очень высокий					очень высокий				
Мотивация															
Взвешенные оценки экспертов	0	0,34	2,07	4,12	10,55	0	0	1,17	5,16	11,6	0	0	0,48	3,64	14,65
Интегральный индекс группы	1,76					1,78					1,80				

Продолжение таблицы 3.6

Уровень организационной культуры данной группы	очень высокий	очень высокий	очень высокий
Интегральный индекс уровня организационной культуры	1,17	1,17	1,18
Уровень организационной культуры	очень высокий	очень высокий	очень высокий

Главным отличием данного типа образовательной организации от двух других, которые также исследовались, в теснейшей взаимосвязи практики и теории, когда получение знаний и навыков и их апробация происходят не последовательно как в других организациях, а параллельно (одновременно). Именно данная специфическая особенность и позволяет создавать наиболее эффективное и результативное профессиональное взаимодействие, что обуславливает высокий уровень организационной культуры.

Изменение уровня организационной культуры ГОО ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО за прошедший период и ожидаемый в будущем приведено на рисунке 3.4.

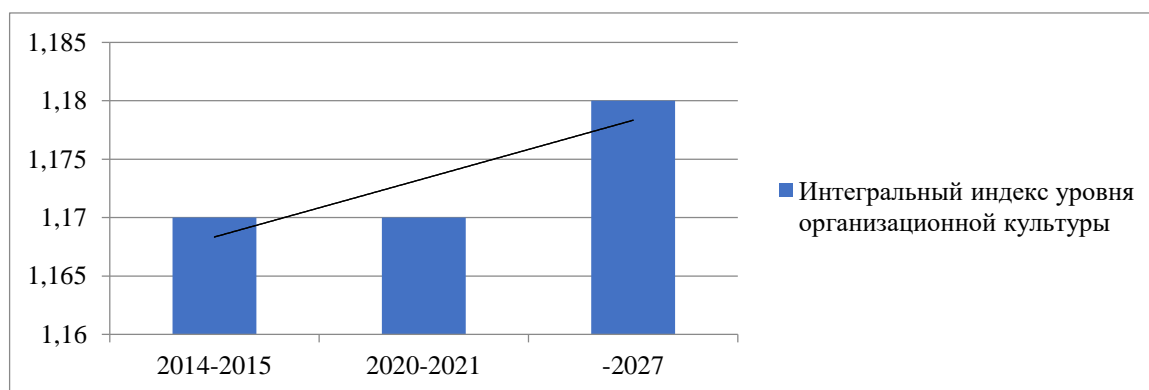


Рисунок 3.4 – Изменение уровня организационной культуры ГОО ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО за прошедший период и ожидаемый в будущем [составлено автором]

Оценки экспертов, имеющих общественное (гуманитарное) образование, но представляющих образовательную организацию высшего образования технического профиля (ГОУ ВПО «ДОННТУ») подтверждают вышеприведенное

утверждение, что консолидация (объединение) одной группы выше в инородной среде (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Распределение оценок экспертов образовательной организации высшего образования технического профиля (ГОУ ВПО «ДОННТУ») [составлено автором]

Оценочные показатели	Прошлое (как было), %					Настоящее (как есть), %					Будущее (как должно быть), %				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Управление															
В организации имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	14	36	22	14	14	7	7	58	14	14	-	-	14	36	50
Принимаются своевременные и эффективные решения	-	17	30	36	17	14	7	29	43	7	-	-	7	14	79
Рядовые работники участвуют в принятии решений	31	15	23	31	-	21	29	29	14	7	7	-	14	21	58
Организация имеет ясную стратегию развития	-	-	33	26	41	14	8	50	14	14	7	-	-	7	86
Все решения принимает только руководитель	-	-	19	48	33	-	-	36	43	21	-	-	21	29	50
Действия работника определяются формальными процедурами	-	19	26	55	-	21	-	58	14	7	-	7	7	57	29
Инструкции не нарушаются, даже если это в интересах организации	-	16	24	30	30	21	-	29	21	29	-	7	-	21	72
Профессиональная деятельность															
Рабочие места обустроены	-	-	48	33	19	29	-	50	14	7	-	-	7	7	86
Дисциплинарные меры применяются редко	16	-	38	16	30	7	-	43	21	29	14	-	14	36	36
Организация имеет сильную организацию культуру	-	-	27	53	20	21	8	43	14	14	-	7	7	21	65
Работа для меня интересна	-	-	25	-	75	-	-	29	14	57	-	-	7	7	86
Любой работник может работать над интересующей его проблемой	16	-	30	30	24	7	29	7	7	50	-	-	7	7	86
Трудовая нагрузка оптимальная	-	16	16	16	52	29	-	29	13	29	-	14	-	14	72
Коммуникации															
В организации больше полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на вертикальную иерархию	17	-	30	30	23	21	-	29	43	7	7	7	-	43	43
Работники выполняют только поручения, входящие в должностные обязанности	16	23	-	45	16	29	14	43	7	7	7	-	-	21	72
Администрация видит в работниках равных партнеров	19	19	62	-	-	22	43	14	14	7	7	-	-	29	64

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Организована профессиональная оценка деятельности работников	19	-	33	48	-	7	21	21	36	15	-	-	14	43	43
Каждый работник четко представляет цели организации	-	16	23	45	16	21	14	30	14	21	-	-	-	21	79
Иерархия отношений в организации выстроена эффективно	16	-	16	52	16	14	21	14	30	21	-	7	-	7	86
Мотивация															
Каждый работник верит, что может оказать положительное влияние на работу всей организации	-	23	38	16	23	29	7	36	21	7	-	-	21	29	50
Работники испытывают гордость за свою организацию	-	-	19	33	48	7	21	29	14	29	-	-	-	21	79
Инициатива поощряется	14	14	22	36	14	7	21	29	29	14	-	-	-	21	79
Новым работникам предоставляется достаточная поддержка и наставничество в адаптационный период	24	-	30	16	30	21	-	-	50	29	-	-	7	14	79

Оценки более размыты, поскольку представительство работников, имеющих общественное (гуманитарное) образование в образовательной организации высшего образования технического профиля на порядок больше, чем в образовательной организации высшего образования естественного профиля, но, в целом, они демонстрируют похожую тенденцию – массовое желание как сохранить достигнутые результаты оргкультуры, так и существенно их усилить.

Стоит акцентировать внимание на одном отличии от оценок экспертов предыдущей образовательной организации – при оценке настоящего состояния оргкультуры эксперты больше используют 3 балла, что свидетельствует о наличии существенного уровня неудовлетворенности существующей системой организационной культуры. Однако при наличии более высокого уровня неудовлетворенности, оценки желаемого состояния оргкультуры ниже, чем у экспертов из образовательной организации высшего образования естественного профиля. Одной из причин такого состояния может быть зависимость желания улучшить состояние от количества работников, имеющих общественное (гуманитарное) образование, но работающих в образовательных организациях иного профиля.

Данное исследование показало, что ожидания (оценка будущего состояния) в баллах было оценено ниже, чем больше была группа работников с общественным (гуманитарным) образованием и чем слабее связь между получением теоретических знаний и их апробацией на практике: нисходящий тренд – от ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» к ГОУ ВПО «ДОННТУ», а затем к ГОУ ВПО ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО.

В таблице 3.8 приведены значения интегральных индексов групп показателей образовательной организации высшего образования технического профиля (ГОУВПО «ДОННТУ»).

Таблица 3.8 – Значения интегральных индексов групп показателей образовательной организации высшего образования технического профиля (ГОУВПО «ДОННТУ») [составлено автором]

	Прошлое (как было)					Настоящее (как есть)					Будущее (как должно быть)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Управление															
Взвешенные оценки экспертов	0,45	2,06	5,31	9,6	6,75	0,98	1,02	8,67	6,52	4,95	0,14	0,28	1,89	7,4	21,2
Интегральный индекс группы	1,89					1,86					1,99				
Уровень организационной культуры данной группы	высокий					высокий					очень высокий				
Профессиональная деятельность															
Взвешенные оценки экспертов	0,32	0,32	5,52	5,92	11	0,93	0,74	6,03	3,32	9,3	0,14	0,42	1,26	3,68	21,55
Интегральный индекс группы	1,87					1,83					1,93				
Уровень организационной культуры данной группы	высокий					высокий					очень высокий				
Коммуникации															
Взвешенные оценки экспертов	0,87	1,16	4,92	8,8	3,55	1,14	2,26	4,53	5,76	3,9	0,21	0,28	0,42	6,56	19,35
Интегральный индекс группы	1,81					1,77					1,93				
Уровень организационной культуры данной группы	высокий					высокий					очень высокий				
Мотивация															
Взвешенные оценки экспертов	0,38	0,74	3,27	4,04	5,75	0,64	0,98	2,82	4,56	3,95	0	0	0,84	3,4	14,35
Интегральный индекс группы	1,7					1,67					1,79				
Уровень организационной культуры данной группы	высокий					высокий					высокий				

Продолжение таблицы 3.8

Интегральный индекс уровня организационной культуры	1,16	1,16	1,18
Уровень организационной культуры	высокий	высокий	очень высокий

Общий и групповые индексы организационной культуры, рассчитанные на основании оценок экспертов, имеющих общественное (гуманитарное) образование, но представляющих образовательную организацию высшего образования технического профиля (ГОУ ВПО «ДОННТУ»), показали, что прошлое и настоящее организационной культуры оценивается высоко, а ожидания (желаемое состояние) также как и в образовательной организации высшего образования естественного профиля оцениваются очень высоко.

Изменение уровня организационной культуры ГОУВПО «ДОННТУ» за прошедший период и ожидаемый в будущем представлено на рисунке 3.5.

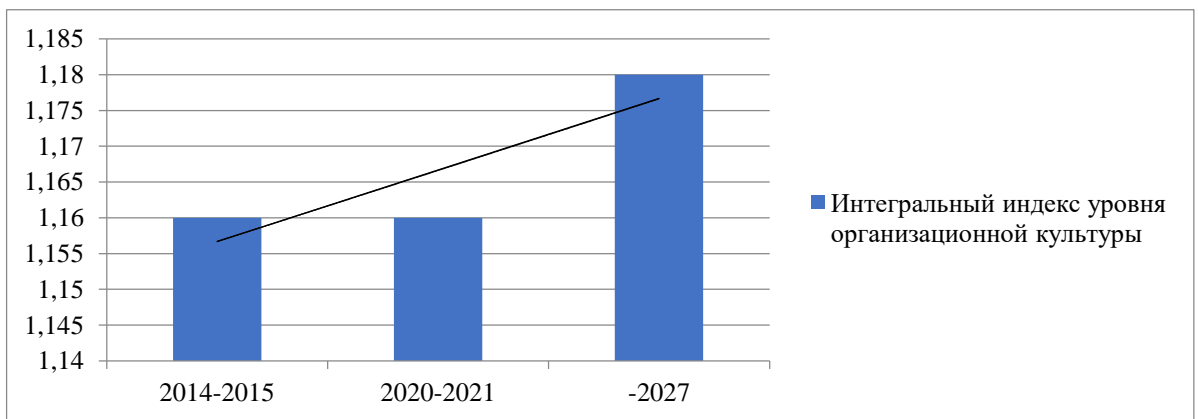


Рисунок 3.5 – Изменение уровня организационной культуры ГОУВПО «ДОННТУ» за прошедший период и ожидаемый в будущем [составлено автором]

Именно будущему состоянию оргкультуры значительная часть экспертов выставила наибольший балл (5 баллов), что и обусловило высокое значение интегрального индекса группы. По результатам вышеизложенных данных можно сделать выводы:

1. Эксперты в своих оценках не могут разделить прошлое и настоящее состояния организационной культуры. Производя оценку показателя в настоящем, они автоматически проецируют свою оценку на данный показатель и в прошлом. Вследствие этого во всех исследуемых организациях интегральный индекс организационной культуры в прошлом и настоящем имеет одинаковое значение. Но при оценке будущего (желаемого) состояния такой связи не наблюдается. Таким образом, в связке «прошлое-настоящее» доминирует текущая оценка состояния, тем самым формируя оценку прошлого.

2. Исследование показало высокий уровень зависимости ожиданий (будущего состояния оргкультуры) от размера группы работников с общественным (гуманитарным) образованием в образовательной организации высшего образования и тесноты связи между получением теоретических знаний и их апробацией на практике.

3. Самое низкое значение среди значений других групп показателей оргкультуры продемонстрировал уровень организационной культуры по группе показателей «Мотивация». Данная особенность наблюдается по всем трем типам образовательных организаций высшего образования, что исследовались.

4. Самое высокое значение интегрального индекса группы при оценке экспертами желаемого (будущего) состояния оргкультуры получила группа показателей «Управление» во всех образовательных организациях высшего образования. Это подтверждает, что несмотря на общий, достаточно высокий уровень организационной культуры, потребность в существенном росте качества управленческих решений крайне высока в независимости от профиля образовательной организации высшего образования.

5. Важной особенностью, которая была выявлена в результате оценки общего уровня организационной культуры и по ее группам, является высокая важность для работников образовательных организаций высшего образования состояния организационной культуры в будущем. Именно из-за наличия потенциальной возможности получить в будущем более высокий уровень оргкультуры, в том числе обусловленный повышением мотивации и качества

профессионального управления, они продолжают работать в организации, даже несмотря на низкие оценки текущего состояния организационной системы.

3.3. Рекомендации по формированию кодекса профессионального поведения сотрудников образовательной организации высшего образования

Одним из инструментов формирования и регулирования организационной культуры является принятие в образовательной организации высшего образования нормативного документа, регламентирующего профессиональное и этическое поведение сотрудников. Отдельные организации принимают комплексный документ, который регламентирует этику поведения всех субъектов образовательного процесса – преподавателей, сотрудников и студентов образовательной организации.

Подход к содержанию и реализации кодекса профессиональной этики во многом определяет стратегию организации, атмосферу рабочего коллектива, позволяет контролировать процессы, происходящие в профессиональной среде, предотвращает различные правовые нарушения и конфликты, которые не лучшим образом сказываются на репутации организации. Кодексы профессиональной этики необходимы для построения профессиональной культуры в целом, но только при условии обращения особого внимания не общим принципам выражения, а конкретным целям профессиональных сообществ, подкрепленным соответствующими методами их реализации.

Говоря об этических кодексах университетов, то они обычно состоят из двух частей: норм поведения членов академического сообщества и регламента реакции сообщества на случай нарушения упомянутых норм. Каждая институция использует определенный набор универсальных правил, нередко расширяя его позициями, происходящими из ее собственного опыта. Сейчас мы говорим только

лишь об универсальном наборе. Из международных документов, которые так или иначе очерчивали понятие этических принципов в высшем образовании, можно выделить те, которые могут стать определенной теоретической основой для написания этического кодекса:

1. Integrity – сплошная преданность индивидов и всей институции моральным принципам и стандартам, которые создают барьер для недобропорядочности.

2. Честность – систематическое избегание мошенничества, обмана, краж и любого бесчестного поведения.

3. Правда – неограниченное стремление к истине, свободное и открытое распространение знаний и их совершенствование (обогащение).

4. Прозрачность – доступность и открытость информации, правил, планов, процессов и действий, которые предусматривают, что сотрудники университета обязаны действовать открыто, предсказуемо и понятно для продвижения собственной подотчетности и вовлеченности участников образовательного процесса.

5. Уважение к другим – уважение к достоинству других, их физическому и психическому здоровью, на благо коллегиальности и сотрудничества с другими участниками образовательного процесса.

6. Подотчетность – участники образовательного процесса должным образом используют делегированные им полномочия.

7. Справедливость – беспристрастное, одинаковое отношение ко всем участникам образовательного процесса, лишённое дискриминации и нечестности.

8. Равенство и социальная справедливость – равный доступ к образованию независимо от расы, цвета кожи, политических, религиозных и других убеждений, пола, гендерной идентичности, этнического, социального, национального происхождения, состояния здоровья, инвалидности.

9. Демократическое управление – управление системой высшего образования и университетом должны базироваться на привлечении всех соответствующих участников образовательного процесса и этическом исполнении

своих полномочий руководством на различных звеньях.

10. Качественное образование – все участники привержены идее достижения наивысшего возможного качества образования.

11. Самосовершенствование и совершенствование системы – участники образовательного процесса признают важность и прилагают максимальные усилия к постоянному совершенствованию образовательной системы, в частности через собственное профессиональное развитие.

12. Институциональная автономия – признание потребности в соответствующей самостоятельности университетов во избежание чрезмерного централизованного политического контроля за образовательной системой.

13. Международное сотрудничество – все участники образовательного процесса признают важность международной коллаборации в образовании.

Распространение информации о наличии этического кодекса и необходимости соблюдения его установленных норм и правил происходит в вузах различными способами. Некоторые университеты предоставляют распечатанные коды студентам при поступлении и при найме сотрудников. Во многих вузах в рамках лекции или курса по академической честности всех первокурсников обязаны ознакомить с положениями кодекса этики, в частности, о недопустимости плагиата. В некоторых вузах также есть специальные центры, одной из функций которых является консультирование студентов по правилам и положениям, установленным университетом.

Говоря об этических нормах можно сделать вывод, что на сегодня в высшем образовании Донецкой Народной Республики существует немало различных форм отклонений от норм этического поведения, которые были перечислены выше. Ниже представлены некоторые из этих отклонений:

Плата за оценки на экзаменах или в виде услуг или в виде суммы денег.

В целом мошенничество при сдаче экзаменов имеет более широкий характер, чем только плата денег. Многие студентов сдают экзамены не самостоятельно, в частности списывают со шпаргалок, Интернета, списывают у других студентов.

Абсолютное большинство студентов совершают плагиат в той или иной форме. Отдельно: переписывают текст из источника собственными словами без ссылок на источник; загружают эссе и другие виды работ с бесплатных сайтов рефератов и используют их как собственные; используют чужие тексты (полностью или частично) без указания на авторство; копируют чужие тексты с изменением порядка слов в предложении без ссылки на источник; используют чужие тексты дословно со ссылкой на другой источник (например, использование реферата, а ссылка на учебник); переводят чужие тексты с иностранного языка на русский и используют их в своих работах без указания источника; присоединяются к групповой работе без авторского участия в написании текста.

Отдельно выделим практику покупки готовых дипломных работ или диссертаций в организациях, которые предоставляют такие услуги. Стандартно эти фирмы гарантируют 55-65% уникальности текста. То есть треть текста взята из других источников с ссылками. Большая часть это, собственно, написанный на заказ текст, качество которого является очень сомнительным, однако в нем также не будет плагиата.

Недостаток понимания самого понятия недобропорядочности. В частности почти треть студентов не считает плагиатом даже откровенное использование чужих текстов (полное или частичное) без указания на авторство. В целом среди студентов и преподавателей не хватает понимания и осведомленности относительно этических принципов академической добродетели.

Студенты-призраки – так можно охарактеризовать явление, когда университеты сохраняют отсутствующих на обучении студентов, которые могут сдать экзаменационную сессию, не появляясь в университете.

Неформальные связи с администрацией или преподавателями помогают некоторым студентам закрыть свои академические задолженности или решить другие вопросы. Это неполный перечень типичных случаев несоблюдения этических принципов участниками образовательного процесса. Однако даже он свидетельствует о системном характере академической недобропорядочности в университетах Донецкой Народной Республики.

В конечном счете, устранение проявлений недобропорядочности и распространение принципов этического поведения должно привести к повышению качества образования, проводимых исследований и университетской среды, а также улучшению позиций учебных заведений. Работа по формированию этической инфраструктуры в высших учебных заведениях может проводиться по нескольким направлениям: разработка и внедрение этических кодексов, формирование этических комиссий и лабораторий, исследующих проблемы этики, этическое консультирование и экспертиза, а также создание курсов и семинаров по этике и др.

Среди образовательных организаций Донецкой Народной Республики наиболее популярным вариантом поддержания морально-этического духа сотрудников и обучающихся является внедрение Кодексов поведения. При том каждый вуз стремится отображать особенности своей организационной культуры в содержании документа такого рода.

Например, ГОО ВПО «ДОННМУ ИМ. М. ГОРЬКОГО» в названии своего документа по этике поведения вынес понятие «деонтология», которая является разделом этики и также изучает проблемы нравственности и морали.

В попытке придать весомости (значимости) некоторые образовательные организации используют термины, которые нельзя применять к образовательной организации. Например, Уральский государственный экономический университет принял документ, регламентирующий поведение сотрудников и который носит название «Кодекс этики и служебного поведения УрГЭУ» [57]. В названии использовано понятие «служебное поведение», которое применимо к работникам органов государственной власти, но не к сотрудникам образовательных организаций. Последние выполняют профессиональные, а не служебные, обязанности и поэтому данный термин не применим к ним.

При подготовке кодексов поведения ряд образовательных организаций ассоциируют себя с корпорациями, что соответственно отражается в названии документа. Так, в заголовок документа по этике, принятого в ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», вынесен термин «корпоративная этика». Понятие «корпорация»

имеет различные толкования, в том числе такие как «группа лиц, объединяемая общностью профессиональных или сословных интересов (профессорская корпорация, адвокатская корпорация)», «в немецких университетах – это студенческая организация», а также понимается ремесленная (профессиональная) организация. Однако современное его толкование лежит больше в плоскости объединения хозяйствующих организаций, придерживающихся общих правил независимо от вида своей хозяйственной деятельности. Таким образом, в современной интерпретации термин «корпоративная этика» не совсем подходит для использования в образовательных организациях.

Проблема нормативного документа «Кодекс корпоративной этики преподавателей и сотрудников ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» (далее – Кодекс) [101] не ограничивается только достаточно спорным названием. Несовершенство содержания данного документа можно выразить в следующих недостатках:

1. Использование в названии документа термина «преподаватели» является не корректным, поскольку он используется только для работников организаций среднего образования (школ). Для работников образовательной организации высшего образования используется термин «научно-педагогический работник».

2. Отсутствуют положения, определяющие тех, на кого распространяют свое действия положения данного Кодекса.

3. В разделе 1 пункт 1.3. говорится, что Кодекс определяет «правила служебного поведения», что, как уже говорилось ранее, не корректно применять к научно-педагогическим работникам и сотрудникам образовательной организации высшего образования, которые не служат, а выполняют профессиональные (должностные) обязанности.

4. В разделе 2 дается запутанное и некорректное определение принципам профессиональной этики. Следует также обратить внимание, что при определении данных принципов разработчики не видят различий между терминами «корпоративная этика» (в названии нормативного локального документа),

«профессиональная этика» (при определении принципов действия работников).

5. В качестве одного из принципов авторы предлагают использовать принцип «толерантности». Данный термин взят из медицины, где он означает принятие организмом имплантированного в него инородного (искусственного) органа. Другими словами, данный принцип означает принятие коллективом чуждых ему ценностей и порядков.

6. В том же разделе авторы говорят о необходимости соблюдать «политические ценности», не раскрывая, что же понимается под данным термином.

7. В документе есть незаконченные фразы или не уточненные задачи. Так, в подразделе 2.3 авторы утверждают, что недопустимо осуществлять действия, унижающие честь и достоинство. Однако нет уточнения, чьи честь и достоинства унижать не допускается.

8. В подразделе 2.4 появляется принцип лояльности, которого нет в перечне принципов, приведенных в разделе 2.

9. В подразделе 3.10 авторы вводят понятие «должностные обязанности», в связи с чем становится не понятным как данное понятие коррелируют с понятием «служебные обязанности».

10. В локальном документе используются термины, определение которых не раскрыто, что может привести к неправильной их трактовке при практическом применении. Так, в подразделе 4.2.2 используются такие понятия как «проявление пренебрежительного тона», «предвзятые замечания», смысл которых не понятен.

11. Кодекс направлен на соблюдение корпоративной этики, однако не все субъекты отношений в нем отражены. В частности, отсутствуют нормы, регламентирующие поведение обучающихся.

12. В оцениваемом документе отсутствуют положения об ответственности за невыполнение норм и требований Кодекса, а также нормы, стимулирующие его выполнять. Это гарантированно снизит его актуальность и уровень исполнимости его требований.

Основываясь на результатах теоретических исследований, результатах

экспертного опроса был разработан проект кодекса профессионального поведения научно-педагогических работников и сотрудников ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», основные положения которого приведены в Приложении В.

Таким образом, рекомендации и изменения относительно формирования данного кодекса позволят объединить сотрудников и повысить эффективность организации, сформировав основополагающие начала для развития коллективизма, лояльности и этического поведения сотрудников и обучающихся. Кроме того, он поможет в выполнении миссии ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» и в достижении иных целей и задач образовательной деятельности:

- создаст условия для развития желаемой организационной культуры на основе четко сформулированных правил и норм поведения, не подразумевающих под собой неясного понимания;

- усилит трудовую мотивацию и станет способствовать искреннему интересу сотрудников и обучающихся к делам и достижениям ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»;

- позволит своевременно выявлять и устранять корпоративные конфликты;

- повысит образовательный потенциал ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» на основе укрепления положительной репутации и конкурентоспособного имиджа.

Выводы к главе 3

В процессе разработки научно-методических рекомендаций по развитию организационной культуры в системе высшего образования удалось достичь следующих результатов:

1. Аргументированы задачи стратегии при трансформации

организационной культуры образовательной организации. Каждая стратегическая задача обязательно связана с определенным элементом оргкультуры. Так, формирование миссии организации и создание положительного имиджа обусловлены философией, формирование корпоративного духа – с существующими легендами, мифами, обычаями, лозунгами и т.д., формирование в процессе исследования информации о конкурентах – с менталитетом, формирование корпоративной этики – с нормами, формирование ценностей, не противоречащих условиям внешней среды – с ценностями.

2. Построена структурно-логическая схема взаимодействия управления развитием организационной культуры и стратегического подхода. Ее целесообразность обусловлена необходимостью распределить все управленческие мероприятия по реализации стратегии развития организационной культуры по пяти подсистемам, определить объемы необходимого ресурсного обеспечения этих мер и оценить эффективность внедрения предложенной стратегии. Выполнение задач стратегизации управления развитием организационной культуры зависит не только от совершенства ее разработки высшим руководством организации, но и от ее внедрения. Задействование такого подхода предполагает учет наиболее значимых факторов воздействия (предпосылок), внешней и внутренней среды, выбранных по результатам проведения соответствующих исследований, и позволяет обеспечить наиболее эффективное использование университетом кадровых мероприятий по созданию устойчивых конкурентных преимуществ.

3. Разработаны рекомендации по формированию методики оценки уровня организационной культуры образовательной организации высшего образования. При разработке методики также был использован подход, предложенный в методике *Organizational Culture Profile*, разработанной О'Рейлли, Чатманом и Калдвеллом, а также отдельные принципы методик Денисона и Камерона-Куинна. Ключевым понятием в оценке данной методики является интегральный индекс группы, значения которого было рассчитано для понимания уровня организационной культуры образовательной организации. Интегральный

показатель уровня организационной культуры определялся как среднегеометрическое интегральных индексов групп показателей, что позволило определить медианное значение и за короткий срок провести анализ организационной культуры на всех уровнях управления рассматриваемых в исследовании образовательных организаций с целью получения объективной картины ценностей и установок их сотрудников.

4. Аргументирована эффективность регулирования оргкультуры посредством принятия в образовательной организации высшего образования нормативного документа, регламентирующего профессиональное и этическое поведение сотрудников. Так, среди учреждений сферы образования Донецкой Народной Республики самым популярным вариантом является Кодекс поведения. В связи с этим были проанализированы наиболее часто встречаемые проблемы в документах такого рода, предложены новые принципы к его составлению и авторский вариант проекта кодекса профессионального поведения научно-педагогических работников и сотрудников ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»

Основные научные результаты, изложенные в первой главе, опубликованы в научных изданиях и апробированы на научных конференциях [119; 122; 127; 132].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации предложено решение актуальной научной задачи, которая заключается в обосновании теоретических положений и научно-практических рекомендаций, направленных на развитие организационной культуры в системе высшего образования. Результаты исследования позволили сформулировать ряд выводов:

1. Анализ теоретико-методического обеспечения организационной культуры показал отсутствие консенсуса в трактовке данного понятия. Особенно ярко это проявилось в попытках раскрыть смысл данного понятия применительно к образовательным организациям высшего образования. Это приводит к неправильной или неполной трактовке понятия организационной культуры именно в контексте его использования в системе высшего образования, а иногда и к попытке подменить его понятием «корпоративная культура». На основе углубленного анализа существующих подходов к трактовке и пониманию сущности организационной культуры была уточнена дефиниция понятия «организационная культура», которая, в отличие от имеющихся дефиниций, содержит в себе корректировку поведения сотрудников и определяет ориентиры архитектуры организации, механизма управления и трудовому процессу, что объединяет организацию в неразрывное целое.

2. На основе социологического опроса с использованием метода экспертных оценок обоснованы принципы профессионального поведения научно-педагогических работников образовательной организации высшего образования. Выявлены особенности и закономерности профессионального и этического поведения научно-педагогических работников, имеющих гуманитарный или общественный профиль образования, в аналогичной среде, так и в среде технических и естественных наук. На основе полученных результатов сформированы организационные основы регламентации профессионального и

этического поведения научно-педагогических работников.

3. В результате проведенного исследования выявлены проблемы, сдерживающие эффективное применение системного подхода к управлению организационной культурой. Для их устранения усовершенствованы принципы структуризации и эмерджентности организационной культуры научно-педагогических работников образовательных организаций гуманитарного и общественного профилей, в том числе при их функционировании в естественных и технических отраслях науки.

4. Трансформирована модель развития организационной культуры образовательной организации, основанная на стратегическом подходе, в рамках повышения эффективности образовательных организаций и повышения общей эффективности системы высшего образования. Использование данной модели в практической деятельности образовательных организаций позволит четко распределить все управленческие мероприятия по реализации стратегии развития организационной культуры по пяти подсистемам, определить объемы необходимого ресурсного обеспечения этих мер и оценить эффективность внедрения предложенной стратегии.

5. Предложена методика оценки уровня организационной культуры образовательной организации высшего образования, в которой оценка производится по четырем ключевым измерениям организационной культуры – управление, профессиональная деятельность, коммуникации, мотивация. Данная методика основывается на оценке уровня организационной культуры в динамике ее развития (прошлое, настоящее, будущее) и выражается через интегральный показатель, рассчитанный как среднегеометрическое аналогичных взвешенных показателей групп индикаторов.

6. Предложены направления совершенствования ситуативного метода управления организационной культурой в контексте тактической корректировки внутренних управленческих приоритетов развития организационной культуры в системе высшего образования на основе комплексного анализа ее реализации, оперативного выявления актуальных проблем и формирования кодекса

профессионального поведения сотрудников образовательной организации.

Направлениями дальнейших исследований может стать нормативное и научно-методическое сопровождение развития организационной культуры в органах государственной власти на основе разработки и внедрения нового инструментария.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агарков, А. П. Теория организации. Организация производства: учеб. пособ. / А. П. Агарков, Р. С. Голов, А. М. Голиков. – Москва: Дашков и К, 2017. – 272 с.
2. Алейникова, А. И. Корпоративная культура компании: ее формирование и развитие в современных условиях / А. И. Алейникова, О. Н. Валькович // Экономика устойчивого развития. – 2016. – № 4 (28). – С. 246-249.
3. Ангелина, И. А. Концептуальные положения формирования культуры предпринимательства / И. А. Ангелина, А. А. Заяц // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2021. – № 3 (38). – С. 149-155.
4. Ангелина, И. А. Сущность и основные характеристики культуры предпринимательства / И. А. Ангелина, А. А. Заяц // Торговля и рынок. – 2020. – Вып. 4 (56), том 2, часть 2. – С. 33-40.
5. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф при содействии Эдварда Дж. Макдоннелла; [пер. с англ. С. Жильцов]. – Москва [и др.]: Питер, 1999. – 413 с.
6. Армстронг, М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг; Пер. с англ. – Ростов н/Д.: Феникс, 1998. – С. 134.
7. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2002 (ОАО Тип. Новости). – 327 с.
8. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учеб. [Электронный ресурс] / М. Армстронг; Пер. с англ. – 2005. – Режим доступа: <https://elib.hse.ru/incoming/docs/book5887824158.pdf>. – Дата обращения: 25.03.2021. – Загл. с экрана.
9. Асаул, А. Н. Культура организации: проблемы формирования и

управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев – СПб.: Гуманистика, 2006. – 203 с.

10. Бабарыкин, И. И. Эффективное управление, как результат прогрессивного менеджмента / И. И. Бабарыкин, В. В. Дорофиенко // Актуальные вопросы развития современного общества: сборник статей 4-ой Международ. науч.-практ. конф.: в 4-х томах, Курск, 18 апреля 2014 года. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2014. – С. 24-27.

11. Баженов, С. В. Анализ социального пространства академического мира на основе теории полей Бурдьё (Часть 2) / С. В. Баженов, Е. Ю. Баженова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – № 10-1. – С. 253-262.

12. Базаров, Т. Ю. Культура организации / Т. Ю. Базаров // Бюллетень финансовой информации. – 1996. – № 11 (18). – С. 19-22.

13. Балабанова, Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.

14. Балабанова, Л. В. Технология управления персонал-маркетингом / Л. В. Балабанова, Е. В. Сардак // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7. – С. 79-82.

15. Беганская, И. Ю. Институциональное обеспечение системы управления образовательным процессом в Донецкой народной Республике / И. Ю. Беганская, А. Р. Яковенко // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы V Международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня, 2021 г.). Секция 1. Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2021. – С. 20-23.

16. Беганская, И. Ю. Стратегии взаимодействия стейкхолдеров с образовательными организациями высшего профессионального образования на основе ресурсного подхода / И. Ю. Беганская, В. К. Морозова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в

контексте социально-экономического развития территорий: материалы V Международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня, 2021 г.). Секция 1. Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2021. – С. 114-117.

17. Беганская, И. Ю. Понятие и генезис корпоративной социальной ответственности / И. Ю. Беганская, В. К. Морозова, В. В. Меликова // Наука и практика регионов. – 2021. – № 2 (23). – С. 69-74.

18. Бешелев, С. Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С. Д. Бешелев, Ф. Г. Гурвич. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Статистика, 1980. – 263 с.

19. Братковский, М. Л. Отличительные особенности руководителя / М. Л. Братковский // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 14: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 265-271.

20. Братковский, М. Л. Функциональное содержание управления / М. Л. Братковский // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 15: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 14-24.

21. Бунтовская, Л. Л. Стимулирование и оплата труда работников сферы высшего образования: мировой опыт / Л. Л. Бунтовская // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 4. – С. 44-49.

22. Бурдьё, П. Социология социального пространства: пер. с фр. / П. Бурдьё; общ. ред. пер. Н. А. Шматко. – М.; Ин-т эксперим. социологии; Алетейя. Ист. кн., 2005 (ГУП Тип. Наука). – 288 с.

23. Васюков, И. Л. Методологические основы проектирования системы развития будущих лидеров в условиях вуза / И. Л. Васюков // Инновационные образовательные технологии. – 2008. – № 3 (15). – С. 36-44.

24. Васюков, И. Л. Природа лидерства: существующие научные подходы и теоретические взгляды с точки зрения развития будущих лидеров в условиях вуза / И. Л. Васюков // Инновационные образовательные технологии. – 2008. – №

2 (14). – С. 92-109.

25. Везетиу, Е. В. Влияние стиля руководства на эффективность управления современной образовательной организацией / Е. В. Везетиу // Проблемы современного педагогического образования. – 2021. – № 70-1. – С. 75-78.

26. Виханский, О.С. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.

27. Волков, А. Н. Подводя итоги, устремляемся в будущее / А. Н. Волков // Научная мысль. – 2011. – № 2 (2). – С. 51-53.

28. Волкова, В. В. Проблема педагогического имиджа вуза в России: история и современность / В. В. Волкова // Вестник Московского университета МВД России. – 2008. – № 7. – С. 6-7.

29. Гамаюнов, В. Г. Механизмы управления образованием / В. Г. Гамаюнов, А. Д. Шемяков // Открытое образование. – 2017. – Т. 21. – № 5. – С. 63-71.

30. Гнездилова, К. Н. Формальные и неформальные коммуникации в системе корпоративных взаимоотношений преподавателя вуза / К. Н. Гнездилова // Категория «социального» в современной педагогике и психологии: материалы 3-й науч.-практ. конф. (заочной) с международ. участием: в 2 частях, Тольятти, 19-20 марта 2015 года / отв. редактор А. Ю. Нагорнова. Том Часть 2. – Тольятти: SIMJET, 2015. – С. 114-119.

31. Голубир, Л. С. Основные теории мотивации / Л. С. Голубир // Научно-практические исследования. – 2020. – № 11-4 (34). – С. 9-16.

32. Грибов, Д. Е. Социальные ожидания как регулятор социального поведения личности: теоретические проблемы исследования / Д. Е. Грибов // Гуманитарий Юга России. – 2016. – Т. 19. – № 3. – С. 182-189.

33. Гуняшева, Е. С. Роль коммуникации в профессиональной деятельности менеджера образовательной организации / Е. С. Гуняшева // Вестник Таганрогского института имени А.П. Чехова. – 2016. – № 1. – С. 159-163.

34. Дагаева, Е. А. Методологические подходы к управлению имиджем вуза и оценке его конкурентоспособности / Е. А. Дагаева // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2018. – № 1 (27). – С. 67-71.

35. Джаджиева, З. Б. Личностные качества и стиль управления современного руководителя / З. Б. Джаджиева // Вестник магистратуры. – 2015. – № 11-2. – С. 96-98.
36. Дзиов, А. Р. Роль высшей школы как системообразующего социального института / А. Р. Дзиов // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 10. – С. 144-147.
37. Демин, А. Н. О совмещении количественного и качественного подходов в исследовательском цикле / А. Н. Демин // Социология: методология, методы, математические модели. – 1999. – № 11. – С. 5-25.
38. Дерябина, М. А. Современные проблемы управления в научном наследии Б. З. Мильнера / М. А. Дерябина // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2015. – № 2. – С. 21-36.
39. Дорофиев, В. В. Научное обеспечение современного государственного управления / В. В. Дорофиев // Донецкие чтения 2016. Образование, наука и вызовы современности: материалы I Международ. науч. конф., Донецк, 16-18 мая 2016 года / Под общ. ред. С. В. Беспаловой. Том 8. – Донецк: Южный федеральный университет, 2016. – С. 258-260.
40. Дружилов, С. А. Психологический террор (моббинг) на кафедре вуза как форма профессиональных деструкций / С. А. Дружилов // Психологические исследования. – 2011. – № 3 (17). – С. 12.
41. Евланов, Л. Г. Экспертные оценки в управлении / Л. Г. Евланов. – М.: Экономика, 1978. – 132 с.
42. Елисеева, Н. А. Изучение основных причин текучести кадров для повышения уровня стабильности персонала / Н. А. Елисеева, А.Е. Заводчикова // Донецкие чтения 2019: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: материалы IV Международ. науч. конф. (Донецк, 31 октября 2019 г.). – Том 3: Экономические науки. Ч. 1 / под общ. ред. проф. С. В. Беспаловой. – Донецк: Изд-во ДонНУ, 2019. – С. 221-223.
43. Ермолов, Ю. А. Предметно-содержательные взаимосвязи дефиниций «организационная культура» и «корпоративная культура» / Ю. А. Ермолов //

Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2012. – № 9 (113). – С. 78-85.

44. Захарова, Л. Н. Организационная жизнеспособность персонала как проблема социологии управления / Л. Н. Захарова, О. А. Маслова // Общество и социология в современном мире: тенденции и векторы развития. IX Дыльновские чтения: материалы Всерос. науч.-практ. конф. с международ. участием, Саратов, 11 февраля 2022 года. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2022. – С. 24-30.

45. Захарова, Л. Н. Трудовая вовлеченность и субъективное благополучие персонала старшего возраста: гендерный аспект / Л. Н. Захарова, З. Х. Саралиева, А. И. Махалин // Гендерные ресурсы и формирование нового гендерного порядка в XXI веке: коллективная монография. – М.: НИИ ЮФО, 2020. – С. 115-118.

46. Зинченко, А. С. Теоретические и методические основы стратегического менеджмента / А. С. Зинченко. – М.: Издательство «Перо», 2021. – 173 с.

47. Иванцова, М. В. Эксплицитный уровень организационной культуры / М. В. Иванцова // Вестник Бурятского государственного университета. – 2009. – № 6. – С. 306-311.

48. Ильичева, В. Н. Социально-психологический климат коллектива кафедры как фактор эффективности ее деятельности / В. Н. Ильичева, В. В. Минасян, Д. А. Соколов, А. А. Шевченко, О. М. Дедова // АНИ: педагогика и психология. – 2016. – № 2 (15). – С. 222-225.

49. Инь, В. Роль и значение организационной культуры в обеспечении конкурентоспособности предприятия в условиях вызовов современной реальности / В. Инь // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2019. – Т. 11. – № 5. – С. 119-127.

50. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.

51. Карамушка, Л. М. Эмпирическое исследование структурных компонентов психологического здоровья персонала образовательных организаций

[Электронный ресурс] / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко, В. И. Лагодзинская, О. С. Ковальчук, В. М. Ивкин. – Режим доступа: [http://psychology-naes-ua.institute/userfiles/files/Karamushka%20\(1\).pdf](http://psychology-naes-ua.institute/userfiles/files/Karamushka%20(1).pdf). – Дата обращения: 30.06.2021. – Загл. с экрана.

52. Карачканов, А. А. Множественность представлений об организационной культуре: понятие, сущность и структурно-функциональное содержание / А. А. Карачканов // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. – 2016. – № 3 (35). – С. 7-22.

53. Карташова, Л. В. Организационное поведение: учеб. / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 220 с.

54. Касьянов, И. В. Подходы А. Маслоу к проблеме самоактуализации личности / И. В. Касьянов, А. А. Попова, А. Н. Кузяшев // Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – № 3 (37). – С. 381-383.

55. Квинт, В. Л. Концепция стратегирования / В. Л. Квинт. – 2-е издание. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2022. – 170 с.

56. Коваленко, Д. Ю. Основные подходы к определению корпоративной культуры [Электронный ресурс] / Д. Ю. Коваленко. – Режим доступа: <https://novainfo.ru/article/12792>. – Дата обращения: 25.01.2022. – Загл. с экрана.

57. Кодекс этики и служебного поведения работников УрГЭУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.usue.ru/public/files/Документы%20УрГЭУ/korrup/Кодекс.pdf>. – Дата обращения: 20.03.2022. – Загл. с экрана.

58. Конституция Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: офиц. текст [принята Верховным Советом Донецкой Народной Республики 14 мая 2014 г.]. – Режим доступа: <http://dnr-online.ru/konstituciya-dnr/>. – Дата обращения: 12.09.2022. – Загл. с экрана.

59. Корнилович, В. А. Стратегическое управление: социологический подход: монография / В. А. Корнилович. – М.: Институт социологии РАН, 2015. – 272 с.

60. Корпоративные стратегии в условиях трансформации российской экономики: научная монография / П. А. Михненко, А. В. Вегера, А. Л. Дрондин,

Е. В. Федюкович; Под ред. П. А. Михненко. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2021. – 204 с.

61. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер; [пер. с англ. Д. Раевская]. – 2-е изд. – М. [и др.]: Питер, 2006. – 464 с.

62. Котов, Е. В. Проблемы развития науки в условиях неопределенности / Е. В. Котов // Перспективы развития науки и образования: Сборник научных трудов по материалам XX международ. науч.-практ. конф., Москва, 31 августа 2017 года / Под общ. ред. А. В. Туголукова. – Москва: Индивидуальный предприниматель Туголуков Александр Валерьевич, 2017. – С. 35-41.

63. Котов, Е. В. Организационно-правовые проблемы стратегического планирования в условиях новой государственности / Е. В. Котов // Модернизация российского общества и образования: новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров: материалы XXII национал. науч. конф. (с международ. участием), Таганрог, 17 апреля 2021 года. – Таганрог: Таганрогский институт управления и экономики, 2021. – С. 359-361.

64. Котов, Е. В. Организационная культура высшей школы в условиях политико-экономической неопределенности / Е. В. Котов // Менеджер. – 2020. – № 2 (92). – С. 196-202.

65. Котов, Е. В. Наука как ресурс экономического развития государства с особым статусом / Е. В. Котов // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами: материалы V международ. науч.-практ. конф., Донецк, 17 апреля 2019 года / Ответственные редакторы О. Н. Шарнопольская, И. А. Кондаурова, Е. Г. Курган. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2019. – С. 161-166.

66. Котов, Е. В. Особенности стратегии развития государства с особым статусом в контексте глобализации / Е. В. Котов, С. В. Губин // Формирование нового мирового порядка в контексте современных вызовов и угроз, Ставрополь, 20 декабря 2019 года. – Ставрополь: Северо-Кавказский социальный институт, 2019. – С. 246-250.

67. Котов, Е. В. Система науки молодого государства: состояние и

перспективы развития / Е. В. Котов // Менеджер. – 2018. – № 3 (85). – С. 69-79.

68. Коцалап, С. А. Влияние гендерных отношений на культуру персонала предприятия [Электронный ресурс] / С. А. Коцалап, В. Ю. Припотень // Russian Journal of Education and Psychology. – 2015. – № 9 (53). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-gendernyh-otnosheniy-na-kulturu-personala-predpriyatiya>. – Дата обращения: 25.05.2022. – Загл. с экрана.

69. Кравченко, А. И. Прикладная социология и менеджмент: учеб. пособ. / А. И. Кравченко. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1995. – 206 с.

70. Кудряшов, В. С. Основы формирования и развития корпоративной культуры в организации / В. С. Кудряшов // *Juvenis Scientia*. – 2018. – № 8. – С. 4-8.

71. Кулиш, В. В. Особенности мотивации персонала образовательного учреждения / В. В. Кулиш, О. А. Савельева // Актуальные проблемы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы Второй международ. науч.-практ. конф., Горловка, 21 апреля 2017 года / Отв. ред. Е. П. Мельникова. – Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2017. – С. 133-136.

72. Ларичева, Е. А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства / Е. А. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 5. – С. 25-32.

73. Левин, К. Теория поля в социальных науках / К. Левин; пер. Е. Сурпина. – СПб.: Речь, 2000. – 364 с.

74. Литвак, Б. Г. Экспертная информация: Методы получения и анализа / Б. Г. Литвак. – М.: Радио и связь, 1982. – 184 с.

75. Лукьянченко, Н. Д. Проблемы высшего образования в современных условиях / Н. Д. Лукьянченко // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2016. – № 2. – С. 74-78.

76. Лукьянченко, Н. Д. Оценка человеческого капитала: концептуальные аспекты / Н. Д. Лукьянченко, И. А. Кондаурова, А. М. Кузнецова // Проблемы и перспективы инновационного развития экономики. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2018. – С. 203-210.

77. Лукьянченко, Н. Д. Основные цели корпоративной культуры в механизме эффективного управления персоналом предприятия / Н. Д. Лукьянченко, Л. Л. Бунтовская // Менеджер. – 2019. – № 3 (89). – С. 195-203.

78. Лукьянченко, Н. Д. Прогнозирование конфликтного поведения работников с использованием метода расстановки приоритетов / Н. Д. Лукьянченко, Л. Л. Бунтовская, О. Г. Кривенчук // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2017. – № 1. – С. 77-85.

79. Лукьянченко, Н. Д. Проблемы высшего образования в современных условиях / Н. Д. Лукьянченко // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2016. – № 2. – С. 74-78.

80. Лучина, Е. А. Моббинг и буллинг: особенности проявления моббинга в России / Е. А. Лучина // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – Т. 3. – № 13. – С. 818-820.

81. Макаркин, Н. П. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения / Н. П. Макаркин, О. Б. Томилин, А. В. Бритов // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 5-6. – С. 152-162.

82. Макаркин, Н. П. Система управления качеством образования в классическом университете / Н. П. Макаркин, Т. А. Салимова, В. И. Маколов // Стандарты и качество. – 2010. – № 3. – С. 32-37.

83. Мандрикова, Е. Ю. Теория самодетерминации в организационном контексте: обзор зарубежных исследований / Е. Ю. Мандрикова // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2010. – Т. 7. – № 4. – С. 126-140.

84. Мартыненко, Н. В. Организационная культура как фактор управления человеческими ресурсами: дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / Мартыненко Николай Владимирович; [Место защиты: Волгогр. акад. гос. службы]. – Волгоград, 2009. – 167 с.

85. Маслоу, А. Г. Дальние пределы человеческой психики / А. Г. Маслоу; Пер. с англ. А. М. Татлыдаевой; Науч. ред., вступ. статья и коммент. Н. Н. Акулиной. – СПб.: Издат. группа «Евразия», 1997. – 430 с.

86. Мельников, В. И. Структура корпоративной (организационной) культуры и практические методики ее оценки / В. И. Мельников // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. – 2011. – № 25. – С. 103-110.

87. Михельсон-Ткач, В. Л. Соотношение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» [Электронный ресурс] / В. Л. Михельсон-Ткач, Е. Н. Скляр. – Режим доступа: <http://leanoffice.ru/analizculture/culturevs.html>. – Дата обращения: 26.10.2021. – Загл. с экрана.

88. Мкртумян, Л. С. Организационная культура как фактор конструктивного разрешения конфликтов / Л. С. Мкртумян // Актуальные вопросы современной психологии: материалы III Международ. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2015. – С. 60-63.

89. Могутнова, Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н. Н. Могутнова // Социологические исследования. – 2005. – № 4 (252). – С. 130-135.

90. Морозова, Н. А. Управление коммуникациями в организации / Н. А. Морозова // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2010. – № 2. – С. 173-181.

91. Мычка, С. Ю. Эффективность управления предприятием – ключевая задача менеджеров [Электронный ресурс] / С. Ю. Мычка // Территория науки. – 2012. – № 1. – С. 100-103.

92. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис; [Пер. с англ. Е. Бугаевой, В. Вольского]. – СПб. и др.: Питер, 2000. – 447 с.

93. Об образовании [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики от 13 июля 2015 г. № 55-ІНС: [принят Постановлением Народного Совета 19 июня 2015 года: по состоянию на 26 апреля 2022 г.] // официальный сайт Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <http://npa.dnronline.su/2015-07-13/55-ins-ob-obrazovanii-dejstvuyushhaya-redaktsiya-po-sostoyaniyu-na-26-04-2022-g.html>. – Дата обращения: 26.04.2022. – Загл. с экрана.

94. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ: [принят Гос. Думой 21 декабря 2012 года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года: по состоянию на 25 августа 2022 г.] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/. – Дата обращения: 25.08.2022. – Загл. с экрана.

95. О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]: федер. конституционный закон от 04 октября 2022 г. № 5-ФКЗ: [одобрен Гос. Думой 3 октября 2022 года: одобрен Советом Федерации 4 октября 2022 года: по состоянию на 06 октября 2022 г.] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428188/. – Дата обращения: 06.10.2022. – Загл. с экрана.

96. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642: по состоянию на 01 сентября 2022 г. // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474/. – Дата обращения: 01.09.2022. – Загл. с экрана.

97. О лицензировании отдельных видов хозяйственной деятельности [Электронный ресурс]: Закон Донецкой Народной Республики от 27 февраля 2015 г. № 18-ИНС: [принят Постановлением Народного Совета 27 февраля 2015 года: по состоянию на 11 апреля 2022 г.] // Портал Государственной информационной системы нормативных правовых актов Донецкой Народной Республики. – Режим доступа: <https://gisnpa-dnr.ru/npa/0002-18-ihc-20150227/>. – Дата обращения: 11.04.2022. – Загл. с экрана.

98. Олянич, Д. Б. Теория организации: учеб. / Д. Б. Олянич [и др.]. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 408 с.

99. Орлова, Н. А. Стратегический менеджмент в развитии корпоративной

культуры образовательного учреждения / Н. А. Орлова // Инновации в непрерывном образовании. – 2013. – № 6-7 (6-7). – С. 128-135.

100. Официальный сайт Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mondnr.ru/>. – Дата обращения: 28.04.2022. – Загл. с экрана.

101. Официальный сайт ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://donampra.ru/about-us/obshchaya-informatsiya>. – Дата обращения: 28.04.2022. – Загл. с экрана.

102. Официальный сайт ГОУ ВПО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://donntu.ru/>. – Дата обращения: 28.04.2022. – Загл. с экрана.

103. Официальный сайт ГОУ ВПО «ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М. ГОРЬКОГО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dnmu.ru/>. – Дата обращения: 28.04.2022. – Загл. с экрана.

104. Панкова, Л. А. Организация экспертизы и анализ экспертной информации / Л. А. Панкова, А. М. Петровский, М. В. Шнейдерман; отв. ред. В. Н. Бурков. – М.: Наука, 1984. – 120 с.

105. Парсонс, Т. Система координат и общая теория систем действия: культура, личность и место социальных систем / Т. Парсонс // Американская социологическая мысль: тексты / Междунар. ун-т бизнеса и упр.; под общ. ред. В. И. Добренькова. М., 1996. – С.462-478.

106. Первушина, Е. А. Управление коммуникациями вуза на рынке образовательных услуг: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Первушина Елена Александровна; [Место защиты: Моск. фин.-пром. акад.]. – Москва, 2009. – 26 с.

107. Петров, А. Н. Стратегический менеджмент: в поисках новой парадигмы / А. Н. Петров. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – 345 с.

108. Подопригора, М. Г. Организационное поведение: учеб.-метод. пособ.

по курсу для студентов старших курсов и магистрантов / М. Г. Подопригора. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2008. – 261 с.

109. Полатайко, С. В. Философия и методология научного познания: учеб.-метод. пособ. / С. В. Полатайко, Г. С. Левит, А. А. Львов. – СПб.: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2014. – 37 с.

110. Полянская, О. В. Структура организационной культуры / О. В. Полянская // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2006. – № 101. – С. 132-136.

111. Почебут, Л. Г. Социально-психологическая модель когнитивного социального капитала организации: концепция и аспекты исследования / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер, Н. В. Волкова // Организационная психология. – 2018. – Т. 8. – № 2. – С. 47-71.

112. Пригожий, А. И. Организационная культура и ее преобразование / А. И. Пригожий // Общественные науки и современность. – 2003. – № 5. – С. 12.

113. Припотень, В. Ю. Теоретические аспекты организационной культуры как фактора эффективной деятельности предприятия / В. Ю. Припотень, Е. В. Мова // Менеджер. – 2017. – № 4 (82). – С. 150-155.

114. Пузиков, В. Г. Стратегия опережающего развития образования: парадигмальный анализ / В. Г. Пузиков, В. Н. Турченко. – Омск: Омская гуманитарная академия, 2022. – 340 с.

115. Пятков, А. Г. Об адаптивности дистанции преподавателей в отношениях со студентами / А. Г. Пятков // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. – Т. 2. – № 12. – С. 1094-1096.

116. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен [пер. с англ.; под общ. ред. В. И. Белопольского]. – М.: «Когито-Центр», 2002. – 396 с.

117. Романько, И. Н. Изучение организационной партиципации как составляющей процесса коммуникации в организациях / И. Н. Романько // Психологические исследования. – 2011. – № 2 (16). – С. 7.

118. Рощина, Ю. О. Этапы формирования организационной культуры

университетов государства с особым статусом / Ю.О. Рощина // Менеджер. – 2019. – № 3 (89). – С. 239-245.

119. Рощина, Ю. О. Стратегия развития организационной культуры университета непризнанного государства / Ю. О. Рощина // Менеджер. – 2020. – № 3 (93). – 2020. – С. 237-242.

120. Рощина, Ю. О. Организационная культура университета: индикаторы и методика оценки / Ю. О. Рощина // Менеджер. – 2021. – № 1 (95). – С. 221-234.

121. Рощина, Ю.О. Особенности организационной культуры научно-педагогических работников образовательных организаций высшего образования / Е.В. Котов, Ю.О. Рощина // Торговля и рынок. – 2022. – Вып. № 3'(63), том 2. – С. 26-35.

122. Рощина, Ю. О. Модель развития организационной культуры образовательной организации на основе стратегического подхода / Ю.О. Рощина // Торговля и рынок. – 2022. – Вып. № 4'(64), том 1. – С. 38-46.

123. Рощина, Ю. О. Особенности формирования организационной культуры в университетах / Ю. О. Рощина // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы III международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 6-7 июня, 2019). Секция 4: Современные механизмы государственного управления в условиях социально-экономических преобразований / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 122-124.

124. Рощина, Ю. О. Организационная культура в системе высшего профессионального образования Российской Федерации / Ю. О. Рощина // Механизмы управления социально-экономическими системами: теория и практика: материалы II респ. интернет-конф. (Донецк, 07 ноября 2019 г.) / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС», Факультет государственной службы и управления. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2019. – С. 135-137.

125. Рощина, Ю. О. Организационная культура в сфере высшего образования непризнанного государства: идейно-принципиальные аспекты / Ю. О. Рощина // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития

территорий: материалы IV международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня, 2020). Секция 4: Современные механизмы государственного управления в условиях социально-экономических преобразований / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2020. – С. 78-79.

126. Рощина, Ю. О. Организационная культура и методы ее диагностики в современных условиях / Ю. О. Рощина // Механизмы управления социально-экономическими системами: теория и практика: материалы III респ. Интернет-конф. (Донецк, 12 ноября 2020 г.) / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС», Факультет государственной службы и управления. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020. – С. 205-210.

127. Рощина, Ю. О. Организационная культура как основа модернизации высшего образования государства с особым статусом / Ю.О. Рощина // Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост: материалы XXI международ. науч. конф. молодых ученых и студентов (Донецк, 3-4 декабря 2020 г.). – Том 2 / под общ. ред. д-ра экон. наук, доц. Ю.Н. Полшкова. – Донецк: Изд-во ДонНУ, 2020. – С. 210-213.

128. Рощина, Ю. О. Современная парадигма развития организационной культуры в процессе профессиональной деятельности руководителя образовательной организации высшего профессионального образования / Ю. О. Рощина // Государственное и региональное развитие: возможности и ограничения в условиях пандемии: материалы международ. науч.-практ. конф. 14-15 ноября 2020 г. – СПб.: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2021. – С. 231-235.

129. Рощина, Ю. О. Анализ и оценка методик исследования организационной культуры университета / Ю. О. Рощина // Современные тенденции науки и практики: материалы интернет-конф. Совета молодых ученых (Донецк, 18 мая 2021 г.) / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2021. – С. 354-359.

130. Рощина, Ю. О. Процесс формирования и развития организационной культуры университета: социологический аспект / Ю. О. Рощина // Пути

повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы V международ. науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня, 2021). Секция 4. Современные механизмы государственного управления в условиях социально-экономических преобразований / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2021. – С. 75-77.

131. Рощина, Ю. О. Формирование фирменного стиля руководителя и его влияние на развитие организационной культуры / Е. С. Марченко, Ю. О. Рощина // Механизмы управления социально-экономическими системами: теория и практика: материалы IV респ. интернет-конф. (Донецк, 11 ноября 2021 г.) / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», Факультет государственной службы и управления. – Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021. – С. 97-101.

132. Рощина, Ю. О. Особенности реализации этических принципов организационной культуры университетов Донецкой Народной Республики / Ю. О. Рощина // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VI международ. науч.-практ. конф. к 30-летию ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» (Донецк, 2-3 июня, 2022 г.). Секция 4. Современные механизмы государственного управления в условиях социально-экономических преобразований / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2022. – С. 139-141.

133. Ряжева, Ю. И. Организационное поведение: учеб. пособ. / Ю. И. Ряжева, О. В. Семенова. – Самара: Издательство Самарского университета, 2021. – 96 с.

134. Савельева, О. А. Анализ мирового рынка образовательных услуг высшего образования / О. А. Савельева, В. С. Ромадыкина // Фотинские чтения - 2021 (весеннее собрание): материалы VIII Международ. науч.-практ. конф., Ижевск, 25-27 марта 2021 года. – Ижевск: Издательство УИР ИжГТУ имени М. Т. Калашникова, 2021. – С. 25-32.

135. Савельева, О. А. Методические основы оценки факторов организационной культуры производственной группы / О. А. Савельева // Научный потенциал. – 2020. – № 3 (30). – С. 112-116.

136. Савельева, О. А. Механизм управления государственной социальной политикой в сфере образования / О. А. Савельева, О. А. Штагер, А. В. Дядык // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2021. – № 4. – С. 253-259.

137. Савельева, О. А. Разработка механизма управления развитием персонала в организации / О. А. Савельева, О. А. Штагер, В. Ю. Никулина // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами: материалы VII Международ. науч.-практ. конф., Донецк, 08 апреля 2021 года / Отв. редакторы О. Н. Шарнопольская, И. А. Кондаурова, Е. Г. Курган. – г. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2021. – С. 449-453.

138. Савельева, О. А. Управление развитием человеческого потенциала организации / О. А. Савельева, Ю. И. Воплюшкина // Менеджер. – 2016. – № 4 (78). – С. 221-227.

139. Сазонова, В. Н. Взаимосвязь организационной культуры и социально-психологического климата в учреждении высшего профессионального образования / В. Н. Сазонова // Современные технологии обеспечения гражданской обороны и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций. – 2015. – № 1 (6). – С. 123-129.

140. Смеянов, С. Н. Функции организационной культуры в вузе / С. Н. Смеянов, А. А. Новиков // Новая наука: Современное состояние и пути развития. – 2016. – № 2-1. – С. 59-61.

141. Современное высшее образование: идеи, технологии, результаты: коллективная монография / В. Д. Полежаев, Л. Н. Полежаева, А. И. Крейк [и др.]. – Ульяновск: ИП Кеньшенская Виктория Валерьевна (издательство «Зебра»), 2021. – 479 с.

142. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб.-практ. пособ. / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М.: Журн. «Упр. персоналом», 2005 (ПИК ВИНТИ). – 277 с.

143. Структура системы образования Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.gosuslugi.ru/situation/obtain_education/education_system_in_Russia. –

Дата обращения: 25.06.2022. – Загл. с экрана.

144. Теория организации и организационное поведение: учеб. / Л. Б. Костровец, И. Ю. Беганская, Л. В. Черная, Л. В. Кулешова, М. А. Малик, Н. Г. Яблонская. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. – 575 с.

145. Теплова, Л. Е. Теория и методология управления развитием организационной культуры потребительской кооперации: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Теплова Лидия Евстаховна. – Белгород, 2005. – 504 с.

146. Терентьева, А. Д. Влияние корпоративной культуры на устойчивость организации: социолого-управленческий аспект / А. Д. Терентьева // Экономика и социум: современные модели развития. – 2011. – № 2. – С. 104-115.

147. Терованесов, М. Р. Совершенствование системы управления человеческими ресурсами / М. Р. Терованесов // Менеджер. – 2018. – № 4 (86). – С. 178-184.

148. Тисунова, В. Н. Организационная культура в системе управления изменениями образовательной организации высшего образования / В. Н. Тисунова // Торговля и рынок. – 2022. – Вып. № 3 (63), том 2. – С. 252-257.

149. Тисунова, В. Н. Стратегические направления формирования организационной культуры образовательной организации / В.Н. Тисунова // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – № 8 (62). – С. 196-199.

150. Тисунова, В. Н. Управление социально-психологическим климатом в коллективе как средство улучшения управленческих коммуникаций и обеспечения экономической безопасности организации / В. Н. Тисунова, Ю. В. Грибанова, Д. Н. Кравцов // Коммуникология: электронный научный журнал. – 2018. – Т. 3. – № 2. – С. 29-37.

151. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учеб. пособ. [Электронный ресурс] / О. Г. Тихомирова. – Режим доступа: <https://scicenter.online/osnovy-menedjmenta-scicenter/ierarhiya-organizatsionnoy-kulturyi-28103.html>. – Дата обращения: 17.03.2022. – Загл. с экрана.

152. То, Т. Ч. Сравнительный анализ методик исследования

организационной культуры [Электронный ресурс] / Т. Ч. То. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-metodik-issledovaniya-organizatsionnoy-kultury>. – Дата обращения: 26.05.2021. – Загл. с экрана.

153. Томилин, О. Б. Организационная культура как новый управленческий ресурс стратегического менеджмента / О. Б. Томилин, М. И. Барнашова, О. О. Томилин // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 3 (91). – С. 19-38.

154. Туровский, А. А. Организационная культура в системе стратегического управления / А. А. Туровский // Обозреватель. – 2019. – № 10 (357). – С. 69-78.

155. Унылова, А. В. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации / А. В. Унылова // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 15. – С. 34-37.

156. Управление знаниями в корпорациях / Б. З. Мильнер [и др.]; под ред. Б. З. Мильнера. – М.: Дело, 2006. – 303 с.

157. Урмина, И. А. Социокультурные аспекты анализа современной организации / И. А. Урмина // Культурологический журнал. – 2012. – № 4 (10). – С. 5.

158. Ушаков, К. М. Возможности сетевого анализа для исследований в образовании / К. М. Ушаков, Е. Н. Куксо // Народное образование. – 2015. – № 3 (1446). – С. 79-88.

159. Ушаков, К. М. Диагностика реальной структуры образовательной организации / К. М. Ушаков // Вопросы образования. – 2013. – № 4. – С. 241-254.

160. Фролов, А. Г. Адаптации преподавателя к профессионально-педагогической деятельности в высшей школе / А. Г. Фролов, С. А. Хомочкина, Г. У. Матушанский // Образовательные технологии и общество. – 2006. – Т. 9. – № 2. – С. 265-276.

161. Фролов, С. С. Социология организаций: учеб. / С. С. Фролов – М.: Гардарики, – 384 с.

162. Шакурова, А. В. Феномен «организационная культура» (ОК): проблема диагностики / А. В. Шакурова // Вестник Нижегородского университета

им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2006. – № 1 (5). – С. 128-136.

163. Шакртдинова, Я. В. Вклад Фредерика Герцберга в развитие теории трудовой мотивации / Я. В. Шакртдинова, А. Н. Кузяшев, Ю. Я. Рахматуллин // Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – № 2 (36). – С. 189-191.

164. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.

165. Шемяков, А. Д. О роли взаимосвязи формирования механизмов организационной культуры с процессами развития социально-экономического поведения граждан / А. Д. Шемяков, М. В. Меркулов // Менеджер. – 2020. – № 1 (91). – С. 153-163.

166. Шемяков, А. Д. Совершенствование организационной культуры органа государственной власти с использованием внутренних коммуникаций / А. Д. Шемяков, М. В. Меркулов // Донецкие чтения 2020: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: материалы V Международ. науч. конф., Донецк, 17-18 ноября 2020 года / Под общ. ред. С.В. Беспаловой. Том 3. Часть 1. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2020. – С. 104-106.

167. Шефер, О. В. PR-дискурс в корпоративном ньюсмейкинге / О. В. Шефер // Вестник Омского государственного педагогического университета. Гуманитарные исследования. – 2016. – № 1 (10). – С. 116-119.

168. Широнова, Е. М. Организационная культура: характеристики, типология / Е. М. Широнова // Казанская наука. – 2012. – № 7. – С. 111-116.

169. Щедрова, И. А. Личностные качества руководителя как фактор социального управления психологическим климатом в организации: по опыту вуза: дис. ... канд. социолог. наук: 22.00.08 / Щедрова Ирина Алексеевна. – М., 2005. – 168 с.

170. Элвессон, М. Организационная культура / М. Элвессон. Пер. с англ. П. Власова. – Харьков: Гуманитарный центр, 2005. – 460 с.

171. Ярулов, А. А. Технология формирования организационной культуры образовательной организации / А. А. Ярулов // Школьные технологии. – 2018. – № 4. – С. 18-33.

172. Peters, T. The [TOTAL] Victory of the Professional Firm [Электронный ресурс] / Т. Peters. – New York, 2001. – Режим доступа: <https://tompeters.com/docs/PSF.pdf>. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

173. Walsh, J. P. Organizational Memory / J. P. Walsh, G. R. Ungson // The Academy of Management Review. – 1991. – Vol. 16. – № 1. – P. 57-91.

174. Weill, P. D. Enterprise Architecture as Strategy – Creating a Foundation for Business Execution [Электронный ресурс] / P. D. Weill, J. W. Ross, D. C. Robertson // Harvard Business School Press. – Boston, 2006. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/236972734_Enterprise_Architecture_as_Strategy_-_Creating_a_Foundation_for_Business_Execution. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

175. Vas, Taras Catalogue of Instruments for Measuring Culture [Электронный ресурс] / Vas Taras. – Greensboro, 2013. – 146 p. – Режим доступа: <https://www.yumpu.com/en/document/view/11736447/catalogue-of-instruments-for-measuring-culture-vas-taras-phd->. – Дата обращения: 01.02.2022. – Загл. с экрана.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А
Справки о внедрении результатов исследования



МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ул. 50-летия СССР, 149, г. Донецк, 283015, тел/факс +7 (856) 300-22-18, +7 (856) 300-22-17
e-mail: min@culture-dnr.ru Индификационный код 51001721

04.10.2022 № *01-39/3569*

на № _____ от _____

Диссертационный совет Д 01.001.01 на базе
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

СПРАВКА
О ВНЕДРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЙ
ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ РОЩИНОЙ ЮЛИИ ОЛЕГОВНЫ
НА ТЕМУ: «РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ»

представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук
по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Министерство культуры Донецкой Народной Республики подтверждает,
что научные исследования, которые представлены в диссертационном
исследовании Рощиной Ю.О., являются актуальными и имеют практическую
ценность в части разработанных автором рекомендаций по формированию
модели организационной культуры и кодекса профессиональной этики
образовательной организации.

Результаты исследования Рощиной Ю.О. активно используются при
разработке модели развития организационной культуры и формировании
кодекса профессиональной этики образовательных организаций Министерства
культуры Донецкой Народной Республики.

Министр

М.В. Желтяков



**Профессиональный союз работников
образования и науки
Донецкой Народной Республики
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ**

83001, ДНР, г. Донецк, ул. Горького, 146

e-mail: donobkomprof@gmail.com

тел. 300-26-43, 300-26-51

www.prondnr.ru

Диссертационный совет Д 01.001.01 на базе
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

№01/15-173 от 7 октября 2022 года

СПРАВКА

**О ВНЕДРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЙ
ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ РОЩИНОЙ ЮЛИИ ОЛЕГОВНЫ
НА ТЕМУ: «РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ»**

представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

Подтверждаем, что обозначенные в диссертационной работе Рощиной Юлии Олеговны рекомендации актуальны, имеют научную новизну и представляют практический интерес.

Предложения автора по формированию Кодекса профессионального поведения сотрудников образовательной организации высшего образования используются в деятельности Профсоюза работников образования и науки Донецкой Народной Республики при подготовке соответствующих нормативных правовых документов.

Результаты проведенного экспертного опроса используются при разработке мероприятий по поддержке научно-педагогических работников образовательных организаций.

Заместитель председателя Профсоюза



Е.Н. Лапенко



ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
 МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
 ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
 ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
 «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
 ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»
 83015, город Донецк, Ворошиловский район, улица Челюскинцев, дом 163 а
 тел.: (062) 344-09-56, e-mail: info@donamp.ru

07.10.2022 № *01-06/1349*

На № _____ от _____

Диссертационный совет Д 01.001.01 на базе
 ГОУ ВПО «Донецкая академия управления
 и государственной службы при Главе
 Донецкой Народной Республики»

СПРАВКА

**о внедрении результатов исследований диссертации
 Рошиной Юлии Олеговны на тему «Развитие организационной культуры
 в системе высшего образования», представленной на соискание ученой степени
 кандидата экономических наук по специальности
 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
 (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)**

Основные теоретические разработки и выводы по результатам диссертационного исследования Ю.О. Рошиной используются в учебном процессе ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» при изучении учебных дисциплин:

– «Теория организации» для обучающихся 3 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (профиль «Региональное управление и местное самоуправление», «Управление проектами»). Тема 6.1 «Административная этика в системе управления» дополнена разработанным Кодексом профессионального поведения сотрудников, как один из инструментов формирования и регулирования организационной культуры, регламентирующего профессиональное и этическое поведение сотрудников;

– «Теория организации» для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент непроектной сферы»). Тема 3.2 «Организационная культура» дополнена методикой оценки уровня организационной культуры и особенностями и закономерностями реализации принципов организационной культуры, обоснованными по результатам экспертного опроса, проведенного в образовательных организациях высшего образования;

– «Организационная культура и мотивационное управление» для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (профиль «Региональное управление и местное самоуправление»). Тема 3.1 «Взаимосвязь организационной культуры и стратегии

организации» дополнена разработанной моделью развития организационной культуры образовательной организации высшего образования на основе стратегического подхода;

– «Управление конфликтами в системе государственного и муниципального управления» для обучающихся образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (магистерская программа «Региональное управление и местное самоуправление»). Тема 7.2 «Разрешение конфликтов: сущность и этапы» дополнена апробированной методикой оценки уровня организационной культуры в образовательных организациях высшего образования.

Врио ректора,
канд. гос. упр., доцент



Л.Н. Костина

Приложение Б

Анкета экспертного опроса для исследования особенностей организационной культуры в образовательной организации высшего образования

Уважаемый респондент!

Опрос проводится с целью исследования особенностей организационной культуры в образовательной организации высшего образования. Просим Вас внимательно прочитать вопросы анкеты и ответить на них.

Опрос анонимный. Все ответы будут представлены в обобщенном виде.

Благодарим за честные и полные ответы!

Ваш пол _____

Ваш возраст _____

Уровень Вашего образования:

1. Среднее профессиональное
2. Высшее
3. Имею ученую степень

Ваша должность _____

Общий стаж работы в образовательных учреждениях _____

Стаж работы в данной организации _____

Инструкция: выберите для каждого из предложенных ниже утверждений одно из 4-х вариантов продолжения, который, по вашему мнению, является наиболее правильным (по принципу «это мне подходит»). В случае затруднения (например, подходит несколько вариантов ответа), выбирайте тот вариант, который бы Вы считали наиболее верным и отметили бы в первую очередь.

1. В основу деятельности вашей образовательной организации положены ценности, которые:

- декларируются непосредственно руководителем;
- являются достоянием всего коллектива;
- являются общепринятыми, характерными для всех образовательных учреждений;
- постоянно согласовываются и обсуждаются всеми членами коллектива.

2. Считаете ли Вы, что декларируемые ценности организации:

- полностью согласуются с личностными ценностями сотрудников и реализуются ими в повседневной деятельности в реальном поведении;
- воспринимаются и делятся большинством преподавателей, но частично реализуются ими в реальном поведении;
- воспринимаются, но не разделяются преподавателями, поэтому или частично реализуются в реальном поведении, или не реализуются вообще;
- не воспринимаются и не разделяются преподавателями.

3. Нормы и правила поведения в Вашей образовательной организации:

- документально задекларированы (например, Корпоративном кодексе, Кодексе этического поведения и др.) и их придерживается большинство сотрудников;
- четко сформулированы, но официально не задекларированы, поэтому их придерживается незначительное количество сотрудников;
- не сформулированы и официально не задекларированы, но их четко знает и соблюдает в организации большинство сотрудников;
- не сформулированы и официально не задекларированы, но их знает и соблюдает незначительное количество сотрудников

4. Считаете ли Вы, что успехи коллектива, в котором Вы работаете:

- обусловлены Вашими личными заслугами;
- обусловлены совместными Вашими усилиями и большинства Ваших коллег;
- являются заслугой руководителя;
- являются результатом слаженной работы руководителя и членов коллектива.

5. Научным и профессиональным успехам друг друга радуются:

- большинство Ваших коллег;
- половина Ваших коллег;
- меньшинство Ваших коллег;
- почти никто.

6. Можете ли Вы с уверенностью сказать, что в Вашем коллективе:

- большинство преподавателей помогают друг другу в решении профессиональных задач и в других делах;
- почти половина преподавателей помогают друг другу в решении профессиональных задач и в других делах;
- только некоторые из преподавателей помогают друг другу;
- для преподавателей неприемлемо помогать друг другу в решении профессиональных и других задач.

7. Для выявления личной инициативы в Вашей организации:

- создаются все условия, прежде всего в процессе решения сугубо профессиональных задач;
- создаются все условия, но только во время организации различных мероприятий;
- создаются условия только с разрешения руководства;
- не создаются условия.

8. Об информировании об изменениях методического обеспечения или учебного процесса в организации:

- Вы и большинство Ваших коллег узнаете из информации, которую непосредственно представляет руководитель, или из объявлений, которые размещены на информационных стендах, сайте организации и др.;
- Вы и большинство Ваших коллег узнаете от других коллег по так называемым «неформальным» коммуникациям;
- каждый сотрудник узнает по «личным» каналам;
- всегда узнаете с опозданием, поскольку в организации система уведомления низкого качества.

9. Считаете ли Вы, что систему коммуникаций (передачи информации) в Вашей организации:

- необходимо коренным образом изменять, поскольку не вся информация доходит непосредственно к каждому сотруднику;
- необходимо изменять путем введения контроля за донесением информации к каждому сотруднику;
- оставить такой, какая она есть, но усовершенствовать систему доводки только нужной информации непосредственно к каждому сотруднику;
- стоит оставить такой, какой она есть, без изменений.

10. Во время выполнения общего дела (разработка проектов, подготовка нормативных документов, организация и проведение конференции, научно-методических семинаров и др.):

- больше доверяю своим коллегам, чем себе, поэтому не имею возражений, если мои коллеги частично контролируют сделанную мной работу;
- не полностью доверяю своим коллегам и стараюсь, при случае, хотя бы частично контролировать сделанную ими работу;
- больше доверяю себе, чем моим коллегам, но контролирую и несу ответственность только за свой участок работы;
- никому не доверяю, в том числе и себе.

11. В Вашей образовательной организации:

- существуют различные способы мотивационного поощрения сотрудников (благодарность со стороны руководства, материальное вознаграждение, перевод на более высокую должность и др.), которые применяются объективно и одинаково для всех;
- система мотивации действует частично и не на всех преподавателей;
- создается впечатление, что администрация пытается экономить на поощрении сотрудников;
- отсутствует система поощрения сотрудников.

12. Если имеют место конфликты в коллективе, то их разрешение осуществляется:

- с активным участием руководства;
- руководство лишь частично вовлекается в разрешение конфликтов, в большинстве случаев происходит замалчивание или избегание конфликтов;
- конфликты разрешаются с участием руководства, всех или большинства коллег, осуществляется поиск компромиссов для их решения;
- конфликты разрешаются с участием только коллег, которые пытаются их решить без привлечения руководства.

Инструкция: в следующем разделе анкеты при ответах на вопросы отметки делайте в каждой строке по трем позициям:

- 1) прошлое (как было до 2014 года);
- 2) настоящее (как это есть сейчас);
- 3) будущее (как Вы хотите, чтобы было в будущем).

Ориентируйтесь на шкалу от 1 до 5, где 1 – самая низкая оценка, а 5 – самая высокая.

Вопросы	Прошлое	Настоящее	Будущее
	1-5	1-5	1-5
В организации имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников			
Принимаются своевременные и эффективные решения			
Инициатива поощряется			
Рядовые работники участвуют в принятии решений			
Рабочие места обустроены			
Организована профессиональная оценка деятельности работников			
Дисциплинарные меры применяются редко			
Работа для меня интересна			
Трудовая нагрузка оптимальная			
Работники испытывают гордость за свою организацию			
Организация имеет ясную стратегию развития			
В организации больше полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на вертикальную иерархию			
Организация имеет сильную организацию культуры			
Каждый работник верит, что может оказать положительное влияние на работу всей организации			
Работники выполняют только поручения, входящие в должностные обязанности			
Все решения принимает только руководитель			
Администрация видит в работниках равных партнеров			
Любой работник может работать над интересующей его проблемой			
Каждый работник четко представляет цели организации			
Инструкции не нарушаются, даже если это в интересах организации			
Иерархия отношений в организации выстроена эффективно			
Новым работникам предоставляется достаточная поддержка и наставничество в адаптационный период			
Действия работника определяются формальными процедурами			

Инструкция: для определения внешних параметров организационной культуры Вашей образовательной организации, отметьте в соответствующей строке каждого из вопросов вариант Вашего ответа знаком «+», «х», «v» или обведите кружочком букву варианта ответа.

1. С кем из перечисленных сотрудников Вы беседовали при поступлении на работу?

- а) Руководитель организации.
- б) Начальник отдела кадров.
- в) Руководитель подразделения.
- г) с кем еще _____

2. Есть ли в Вашей организации четкий ритуал приема новых сотрудников (вручение в день приема на работу буклета с необходимой информацией, справочника телефонов; организация адаптации новичков к условиям работы, включая закрепление наставников; обучение новичков и т. д.)?

- а) Да (укажите, что именно) _____
- б) Нет.

3. Согласны ли Вы с тем, что в каждой организации должна быть своя организационная культура?

- а) Да.
- б) Нет.
- в) Не знаю.

4. Для Вас организационная культура – это:

- а) совместный отдых с коллективом;
- б) наличие знаков Вашей организации;
- в) комплекс традиций и обрядов;
- г) другое _____

5. Есть ли в Вашей организации профессиональный сленг, особый стиль общения?

- а) Да.
- б) Нет.

6. Какие из приведенных ниже элементов (характеристик) организационной культуры присутствуют в Вашей образовательной организации и какие ей необходимы?

При положительном ответе в соответствующей строке отметьте знак «+», при отрицательном «-». Количество отмеченных характеристик не ограничивается.

Наименование элемента (характеристики)	Присутствуют	Необходимы
1. Профессиональный сленг, особый стиль общения		
2. Официально установленные правила поведения сотрудников, этикет		
3. Лозунги. Укажите какие?		
4. Легенды о деятельности организации, ее основателях		
5. Обряды по поводу окончания обучения, стажировки (например, торжественное вручение дипломов)		

6. Традиция отмечать День рождения организации		
7. Летопись основных событий, дел организации		
8. Проводятся конкурсы профессионального мастерства среди сотрудников организации		
9. Традиция отмечать Дни рождения сотрудников		
10. Символика организации. Укажите какая?		
11. Проводятся мероприятия по совместному отдыху? Укажите какие?		

7. Как Вы думаете, какие особенности организационной культуры Вашей организации сразу замечает новый работник или сотрудник другой организации?

8. Какие нормы и установки способствуют эффективной работе в Вашей организации?

9. Какие нормы и установки препятствуют эффективной работе в Вашей организации?

10. Организация, в которой Вы работаете, привлекательна тем, что...

11. Оцените по пятибалльной шкале уровень превосходства организационной культуры ближайшего конкурента Вашей организации (1 – самый низкий балл, 5 – самый высокий бал)

12. Назовите две основные проблемы, стоящие перед организацией

13. Если бы Вам сегодня пришлось выбирать вуз, то повторили бы вы свой выбор?

1. Да

2. Сомневался бы

3. Нет

Благодарим Вас за участие в опросе!

Приложение В

Этический кодекс

ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

1. Общие положения

1.1. Этический кодекс (далее – Кодекс) ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» (далее – ГОУ ВПО «ДОНАУИГС») определяет систему принципов профессиональной этики и взаимодействия работников и обучающихся, направлен на поддержание высоких стандартов поведения работников и обучающихся, разработан в соответствии с Конституцией Донецкой Народной Республики, законом Донецкой Народной Республики от 19.06.2015 № 55-ІНС «Об образовании», Приказом Министерства образования и науки Донецкой Народной Республики от 31.08.2020 г. №1199 «О противодействии коррупции в образовательных организациях», Уставом и локальными нормативными актами ГОУ ВПО «ДОНАУИГС».

1.2. Целями Кодекса работников и обучающихся ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» являются:

- установление общей и профессиональной этики поведения работников при выполнении ими своих профессиональных обязанностей;
- содействие укреплению доверия и авторитета работников ДОНАУИГС со стороны обучающихся;
- создания и поддержание здорового морального и психологического климата в коллективе;
- создание условий, препятствующих возникновению деструктивных

конфликтов в деятельности ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», его работников и обучающихся;

– повышение эффективности и результативности организации учебного и научно-исследовательского процессов.

1.3. Работники и обучающиеся ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» добровольно принимают на себя обязательства по соблюдению принципов, норм и правил общей и профессиональной этики поведения, установленных настоящим Кодексом.

1.4. Действие Кодекса распространяется на все структурные подразделения и филиалы ГОУ ВПО «ДОНАУИГС».

1.5. Исполнение требований настоящего кодекса является обязательным.

2. Основные принципы и обязанности работников и обучающихся

2.1. При осуществлении своей деятельности работники и обучающиеся руководствуются следующими принципами: законностью; профессионализмом; справедливостью, уважением прав и свобод, чести и достоинства; гуманностью.

2.2. Работники и обучающиеся ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» во взаимодействии с внешней средой руководствуются его миссией, стратегией и тактикой поведения, соответствующих основным корпоративным ценностям, принципам и правилам.

2.3. Работники ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» должны придерживаться профессиональной этики, состоящей в выполнении следующих обязанностей:

– строить отношения с работниками ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» и иных организаций (предприятий, учреждений), обучающимися на основе взаимного уважения, объективности и беспристрастности;

– исполнять должностные обязанности добросовестно и профессионально; постоянно повышать уровень своих профессиональных знаний, умений и навыков;

– соблюдать нормы и требования общей и профессиональной этики, правил делового поведения;

– исключать из своей профессиональной деятельности любые проявления конфликта интересов и иных видов коррупционной деятельности, а также избегать иных конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб репутации или авторитету личности и/или ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»; принимать меры по предупреждению коррупции; личным поведением подавать пример честности, беспристрастности и справедливости;

– не оказывать предпочтения и быть независимыми от влияния отдельных граждан, профессиональных или социальных групп и организаций;

– проявлять корректность, внимательность, уважение и беспристрастность в общении с обучающимися, сотрудниками ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» и иных организаций (предприятий, учреждений) и должностными лицами;

– при выполнении должностных и профессиональных обязанностей исключить возможность влияния решений политических партий, иных общественных объединений, отдельных представителей власти;

– не допускать поведения и действий, которые можно трактовать как недобросовестное исполнение должностных обязанностей;

– соблюдать установленные в ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» правила публичных выступлений и предоставления информации;

– собственным примером показывает необходимость соблюдения трудовой дисциплины, ответственности, установлению в коллективе профессиональных взаимоотношений и конструктивного сотрудничества;

– внешний вид педагогического работника при выполнении им профессиональных обязанностей должен соответствовать общепринятому деловому стилю, который отличают официальность, сдержанность, аккуратность.

2.4. В процессе обучения и воспитания работник не может использовать средства или методы воздействия на личность, противоречащие общепринятым морально-нравственным нормам и нарушающие права и гарантии личности.

2.5. Работник не может обсуждать с обучающимися профессиональные и личные качества, действия и поступки своих коллег и других обучающихся.

2.6. Этика поведения обучающегося:

- стремиться стать достойным гражданином и профессионалом в избранной специальности;
- воздерживаться от совершения поступков, порочащих честь и достоинство обучающихся, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»;
- добросовестно относиться ко всем видам учебных занятий и формам контроля, не допускает проявлений нечестности, недисциплинированности, обмана и мошенничества в учебном процессе;
- не проявлять агрессии, грубости, нетактичности и фамильярности;
- не использовать в общении ненормативную лексику, избегает в своей речи жаргонных выражений;
- адекватно реагировать на справедливые замечания;
- активно участвовать в общественной жизни ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»;
- не допускать конфликтных ситуаций в отношениях с работниками ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» и другими обучающимися;
- выполнять законные требования работников ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»
- соблюдает чистоту, бережно относиться к имуществу ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»;
- содействовать учебному процессу в ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» и не совершать действий коррупционного характера при прохождении обучения;
- выглядеть опрятно, аккуратно, в соответствии с деловым стилем обучающегося в ГОУ ВПО «ДОНАУИГС».

2.7. Обучающийся, проживающий в общежитии ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», обязан:

- соблюдать правила проживания в общежитии;
- соблюдать чистоту, бережно относиться к предоставляемому на время обучения жилью и имуществу;
- своевременно вносить плату за проживание в общежитии.

3. Механизм реализации этического кодекса

3.1. Исполнение положений Кодекса обеспечивается на основе

нравственного самоконтроля работников и учащихся университета, авторитетного мнения академического сообщества, проявляющего себя через формальные и неформальные средства выражения.

3.2. Администрация, Ученый совет ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» и факультеты совместно с общественными организациями работников и обучающихся могут создавать этические комиссии, которые наделяют полномочиями по анализу случаев нарушения кодекса и вынесению санкций, в том числе, правом ходатайствовать перед руководством ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» о применении мер дисциплинарной ответственности по отношению к нарушителям.

3.3. Состав Комиссии по вопросам этики и положение о ее деятельности утверждаются ректором ГОУ ВПО «ДОНАУИГС».

3.4. Каждый работник и обучающийся ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» имеет право участвовать в обсуждении, уточнении, дополнении Кодекса, создаваемых в его развитие этико-нормативных документов.

4. Заключительные положения

4.1. Настоящий Этический кодекс основан на добровольном желании всех субъектов взаимоотношений в ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» следовать этическим нормам и правилам.

4.2. При приеме на работу, зачислении на обучение в ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» руководитель структурного подразделения по управлению кадрами обязан под роспись ознакомить работника, обучающегося с содержанием Кодекса и ответственностью за нарушение его положений.

4.3. В случае грубого или систематического нарушения положений Кодекса работник, обучающийся ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» несут ответственность в соответствии с законодательством Донецкой Народной Республики, трудовым договором и иными локальными нормативными актами.

4.4. Соблюдение положений Кодекса работниками ГОУ ВПО «ДОНАУИГС» учитывается при проведении конкурсного отбора на замещение должностей научно-педагогических работников, аттестаций, формировании

кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности, а также при наложении дисциплинарных взысканий.

4.5. Соблюдение обучающимися положений Кодекса учитывается при решении вопроса о направлении на стажировку в другие учебные заведения, в характеристике, выдаваемой после окончания вуза, в рекомендации для поступления в аспирантуру, а также при решении вопросов поощрения или наложения дисциплинарных взысканий.