

В.А. ПУШНЫХ

О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

Ректор Томского политехнического университета В.А.Пушных отмечает, что инновационный характер высших учебных заведений сегодня определяется освоением *корпоративной культуры*. В ТПУ были организованы конференции, семинары, учебы, позволяющие двигаться к достижению этой цели разными путями.

Корпоративная культура бывает нескольких видов. Самая распространенная ее ипостась – лейблы на спецодежде, ритуалы, мифы, совместные праздники, иногда простейшие пикники с мужьями и женами на природе. Но это лишь внешнее проявление «одной семьи». Однако по сути бывает так, что сотрудники одной компании, как пауки в банке, готовы съесть друг друга.

У каждой зрелой компании помимо материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсов есть ресурсы корпоративной культуры. Корпоративная культура относится к сфере взаимоотношений между людьми, собравшимися вместе, чтобы делать одно дело. Это – способ существования организации. Корпоративная культура меняется, как только начинают меняться внешние условия существования. Это – первая болезненная стадия эволюции корпоративной культуры. Вторая стадия определяется осознанием коллективом миссии своей организации и путей ее реализации.

Так, в ТПУ за сто с лишним лет сложилась своя серьезная корпоративная культура. Однако в середине 80-х годов XX в. основы этой культуры пошатнулись: академические ценности подешевели,

стабильная зарплата кончилась, многие курсы перестали пользоваться спросом.

Жизнь ввергла университеты в конкуренцию, а она одним претит, а другие ее боятся. Попытки наладить международные отношения, зарабатывать на платных услугах находили отклик лишь у части коллектива.

Чтобы изменить ситуацию, из Санкт-Петербурга были приглашены специалисты Школы организационного консультирования. Они попросили ректора сформулировать 10 самых важных задач для каждого из 10 его заместителей. Его заместители также сформулировали 10 задач, которые они считали самыми важными в своей работе. При совмещении этих задач оказалось, что в среднем совпадают 5–6 задач. Стало ясно, почему принимаемые наверху решения порой воспринимаются внизу как блажь. В коллективе оказались сильно засорены информационные каналы.

Вектор целей организации практически никогда не совпадает с векторами интересов отдельных личностей. Несовпадение на 45 градусов считается терпимым, но на 90 или на 180 чревато серьезными негативными последствиями. Эта проблема решается средствами корпоративной культуры, т.е. несиловыми методами.

В ТПУ реализацию программы развития корпоративной культуры начали с анализа ценностей ТПУ. На это ушло два года. За основу была взята американская методика, применявшаяся для исследования корпоративной культуры коммерческих промышленных компаний. Были распространены поименные анкеты по всем подразделениям. Кроме того, были проведены выборочные интервью по всем слоям контингента. Когда убедились, что анкеты описывают ситуацию адекватно, они были обработаны таким образом, что позволили разложить корпоративную культуру по четырем составляющим: культура иерархии; рыночная соревновательная культура; семейная культура; творческая. Эти составляющие образуют квадрат, который оправдан в том случае, если вся система устойчива, работает стабильно. В условиях современной жизни в России такое равновесие может быть свидетельством равнодушия или стремления отгородиться от мира.

Силой, объединяющей университет сегодня, является культура иерархии и семьи, т.е. разумные инструкции и приказы, а также преданность делу и лояльность. Но для того, чтобы действовать успешно

на рынке, необходимо увеличить соревновательную и творческую части и, соответственно, уменьшить иерархическую и семейную.

Для решения этой задачи были выдвинуты цели обучения студентов из-за рубежа, получения грантов Европейского Союза, а также был запущен процесс выработки миссии университета. Вначале был выработан проект миссии, который был опубликован и активно обсуждался. Затем он был утвержден на учебном совете.

Было также достигнуто взаимопонимание в команде ректора и проректоров, т.е. как должна выглядеть иерархия, как культура семьи, конкуренции, творчества. Соответственно, определяются задачи по вовлечению всего коллектива в формирование корпоративной культуры. Важным условием успеха является готовность к самообучению. Способность научить людей, что надо им делать, чтобы жить так, как они сами хотят, — это одно из условий построения инновационного академического университета*.

Л.В.Скворцов

* Реферат подготовлен по статье Панарина Е. Ищите миссию! // Поиск. — М., 2003. — № 41(751). — С.5.