

УДК 331.103

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.10

## ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ УНИВЕРСИТЕТА В ОСОБЫХ УСЛОВИЯХ

Котов Евгений Валериевич<sup>1</sup>,  
Рощина Юлия Олеговна<sup>2</sup>,  
Рожнятовская Анастасия Андреевна<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> *Донецкая академия управления и государственной службы  
при Главе Донецкой Народной Республики,  
Донецк, Донецкая Народная Республика*

<sup>1</sup> kotovev@mail.ru

<sup>2</sup> roschina.94@mail.ru

<sup>3</sup> attn\_3@mail.ru

**Аннотация.** В статье раскрыты результаты исследования проблем формирования и развития организационной культуры университета, функционирующего в частично признанном государстве. Результаты были получены на основании экспертного опроса научно-педагогических работников, имеющих образование (ученую степень) в сфере гуманитарных/общественных наук и работающих в университетах, представляющих образовательные услуги в сфере естественных, технических и гуманитарных/общественных наук. Применение широкого спектра научных методов исследования позволило выявить особенности построения и реализации принципов оргкультуры университета, в том числе сходство и различия, обусловленные местом работы и видом деятельности. Сделан ряд важных выводов, касающихся роли руководителя в организации и уровне реализации оргкультуры, высокой зависимости уровня оргкультуры от уровня практической реализации теоретических знаний научно-педагогическими работниками, а также предпосылок и последствий формирования ценностей и правил оргкультуры и мотивов их придерживаться.

**Ключевые слова:** организационная культура; управление; университет; гуманитарные/общественные науки; экспертный опрос; научно-педагогические работники.

UDC 331.103

DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.10

## FEATURES OF UNIVERSITY ORGANIZATIONAL CULTURE IN SPECIAL CONDITIONS

**Kotov Evgeny Valerievich<sup>1</sup>,**  
**Roschina Yulia Olegovna<sup>2</sup>,**  
**Rozhniatovskaia Anastasiia Andreevna<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> *Donetsk Academy of Management and Public Service  
under the Head of Donetsk People's Republic,  
Donetsk, Donetsk People's Republic*

<sup>1</sup> kotovev@mail.ru

<sup>2</sup> roschina.94@mail.ru

<sup>3</sup> attn\_3@mail.ru

**Abstract.** The results of a study of the problems of formation and development of the organizational culture of a university, which is operating in a partially recognized state are disclosed in this article. The results were obtained on the basis of an expert interview of scientific and pedagogical workers with education (or a scientific degree) in the field of humanities / social sciences and which are working at universities that provide educational services in the field of natural, technical and humanitarian / social sciences. The use of a wide range of scientific research methods made it possible to identify the features of building and implementing the principles of the organizational culture of the university, including similarities and differences provided by the place of work and type of activity. A number of important conclusions have been made. Conclusions, regarding the role of the leader in the organization and the level of implementation of organizational culture, the high dependence of the level of organizational culture on the level of practical implementation of theoretical knowledge by scientific and pedagogical workers, as well as the prerequisites and consequences of the formation of values and rules of organizational culture and the motives to adhere to them.

**Keywords:** organizational culture; management; university; humanities/social sciences; expert survey; scientific and pedagogical workers.

### Введение

**И**зучение феномена организационной культуры в системе высшего образования вновь становится крайне популярным направлением научных исследований. Причины актуализации обусловлены низкой эффективностью экономических инструментов, в том числе достойной оплатой труда и системы стимулирования профессиональной деятельности научно-педагогических работников, повышения общественного статуса ученого-педагога, обеспечения удовлетворенности структурой и содержанием своей деятельности, что соответствующим образом сказывается на качестве

образовательного процесса и его результатах. Организационная культура, по своему потенциалу, обладает всем спектром возможностей по обеспечению образовательного процесса путем формирования необходимого типа поведения не только с помощью разработки соответствующих инструкций и положений, но и посредством принятых ценностей, норм, правил.

## **Степень разработанности проблемы**

Проблематика изучения организационной культуры появилась как одно из направлений науки менеджмента, поэтому и берет свое начало в работах классической школы менеджмента. Более широкое использование в научных работах данный термин получил в 1970-х и начале 80-х годах прошлого века, среди которых необходимо отметить известных западных специалистов П. Друкера и Э. Шейна [2; 8].

Проблемы развития организационной культуры исследуются во многих работах [9; 7; 3; 11], а ее роль, принципы и механизмы реализации в системе управления образовательными организациями высшего образования (университетами) — [10; 4; 5; 1; 6]. Однако исследования, направленные на выявление особенностей и закономерностей формирования и реализации оргкультуры в образовательных организациях высшего образования гуманитарного/общественного профиля, функционирующих в частично признанном государстве, отсутствуют.

Цель данного исследования — раскрыть особенности и закономерности формирования и развития организационной культуры университета в особых условиях. Под особыми условиями понимаются частичная внешняя признанность государства, в котором функционирует база исследования, внутренний дефицит квалификационных кадров и абитуриентов, а также профиль университета, в котором формируется и реализуется оргкультура.

## **Материалы и методы**

В основу исследования легли результаты экспертного опроса. Экспертный метод был выбран по двум причинам. Первая состоит в том, что исследование проводилось в ситуации, когда выбор, обоснование и оценка предмета исследования не могут быть выполнены на основе точных расчетов. Вторая причина обусловлена спецификой задач, поставленных в опросе, решение которых предполагает наличие у эксперта 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 решений 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.

Экспертами выступили работники, занимающие научно-педагогические и руководящие должности в образовательной организации высшего образования. Таким образом, стартовые условия экспертного опроса:

1. Все опрошенные 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 ценностей, норм и правил.

2. Опрашивались научно-педагогические работники, 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 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. Ими стали три крупнейших университета Донецкой Народной Республики (ДНР), представляющих гуманитарные/общественные, технические и естественные науки: Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики (ДонАУиГС); структурные подразделения Донецкого национального технического университета (ДонНТУ), предоставляющие образовательные услуги в сфере гуманитарных и общественных наук и Донецкий национальный медицинский университет имени М. Горького (ДонНМУ им. М. Горького), предоставляющие образовательные услуги в сфере гуманитарных и общественных наук.

В качестве методов сбора информации выступили анкетный опрос и контент-анализ. В процессе исследования использовались следующие общенаучные методы: экспертный опрос; методы систематизации, анализа и синтеза; сравнительный (компаративный) метод и метод группировок.

## Гипотезы исследования

В исследовании был выдвинут ряд гипотез:

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 поэтому, что без этого обеспечения им труднее адаптироваться на новом месте, уровень эмиграции сотрудников университетов (это касается также 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, организационных и социальных 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.

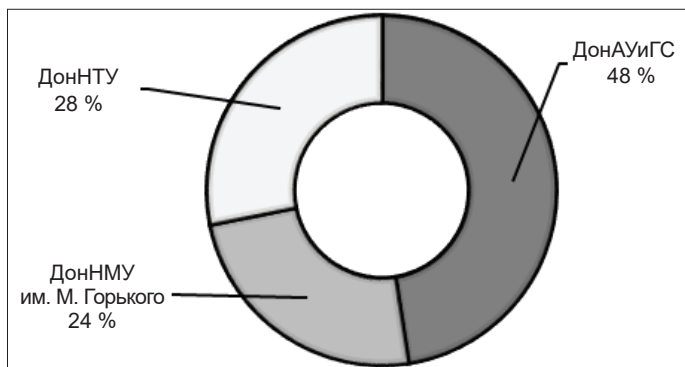
3. Роль руководителя в формировании организационной культуры на начальном этапе и корректировке на последующих этапах ее развития имеет весомое значение и становится определяющей в выборе направления и динамики развития.

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

## Результаты исследования

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, инфраструктурному и материально-техническому обеспечению. Политико-экономический кризис, сопровождавшийся военными действиями, стал причиной существенного оттока кадров из образовательных организаций, которые выехали на Украину и в Россию.

Исследование показало, что наибольшие кадровые потери понесли образовательные организации общественного (гуманитарного) профиля (в ДонАУиГС почти каждый второй выехали с территории нового государства — 49 %), наименьших — образовательные организации естественных и технических наук (по результатам ответов экспертов ДонНМУ им. М. Горького и ДонНТУ 25 и 29 % соответственно) (см. рис. 1).



**Рис. 1.** Кадровые потери баз исследования вследствие политико-экономического конфликта

Удалось установить, что понятие «организационная культура» возникло в среде общественных наук и вследствие этого в ней и распространено. Именно поэтому почти все эксперты (88 %) из образовательной организации 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.

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 и совершенствуют 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. Более половины экспертов ДонАУиГС (52 %) отметили, что декларируемые ценности воспринимаются и делятся большинством преподавателей, но лишь частично реализуются в поведении. Согласно второму по значению результату (46 %) 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 приведенного распределения оценок, можно заключить, что научно-педагогические работники воспринимают организационные ценности и привержены им, 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 ДонНТУ ценности преимущественно воспринимаются и делятся большинством людей в коллективе, но частично реализуются на практике (43 %). Однако, не намного меньше и тех, кем ценности воспринимаются, но не разделяются, поэтому не реализуются вообще (36 %) — и это отличительная особенность ДонНТУ. Среди представленных учебных заведений, только в техническом университете данный параметр достиг значительных показателей. К примеру, в ДонНМУ им. М. Горького подобного явления нет. В стенах медицинского университета у большинства научно-педагогических работников личностные ценности полностью согласуются с организационными и реализуются в повседневности (63 %). Таким образом, очевидно, что восприятие и реализация ценностей в организациях высшего образования происходит по-разному и на данный процесс существенное влияние оказывает специализация (профиль) учебного заведения.

При выявлении состояния и отношения научно-педагогических работников к нормам и правилам удалось определить три почти равнозначные установки. Согласно мнению 40 % 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 ДонАУиГС. По остальным установкам мнения экспертов разделились поровну (по 30 %) — 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.

Эксперты, работающие в учреждении технической направленности, показали наиболее диверсифицированные результаты. Только 36 % экспертов 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 ДонНТУ (по 22 %).



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 научно-педагогического состава. И в образовательных организациях, которые приближены к естественным наукам, влияние неформальных факторов сильнее, поскольку представители данной специализации наиболее социализированы, то есть максимально тесно взаимодействуют с пациентом — объектом применения своих знаний, навыков и умений.

Исследование показало, что роль руководителя (как первого руководителя, так и руководителя структурного подразделения образовательной организации высшего образования) в формировании элементов оргкультуры является значительной и в некоторых случаях даже определяющей. Так, каждый третий эксперт 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.

В образовательных учреждениях технической направленности также подтвердилось влияние руководителя на становление организационных ценностей (36 %), но в то же время оказалось, что такое же количество экспертов считают эти же ценности достоянием всего коллектива. Такая ситуация говорит о значительном совпадении решений руководства с потребностями сотрудников в вопросах формирования и реализации организационной культуры. Похожая зависимость наблюдается в образовательном учреждении естественно-научной направленности: одинаковая численность экспертов утверждают о том, что организационные ценности декларируются непосредственно руководителем, но в то же время являются общепринятыми для всех учреждений и постоянно согласовываются всеми членами коллектива (по 25 %).

Таким образом, ценностную основу оргкультуры гуманитарной/общественной 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 (см. рис. 2). Эксперты ДонАУиГС отмечают, что в большинстве случаев руководство активно участвует в разрешении конфликтов (40 %), а в случае поиска компромисса в межличностном конфликте руководство привлекается в обязательном порядке по оценкам 21 % экспертов. Замалчивание или избегание конфликтов с неполным вовлечением руководителей отметили 24 %, а самостоятельное разрешение конфликтов — 15 %.



Рис. 2. Роль руководителей в урегулировании конфликтов в ДонАУиГС

Для научно-педагогических работников гуманитарного (общественного) профиля, работающих в образовательных учреждениях 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 (44 %). В свою очередь, такой же способ в большинстве возникающих конфликтов используется и организацией, осуществляющей свою деятельность по естественно-научному профилю (63 %).

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 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 %). Лишь 3 % экспертов указывают, что успехи коллектива являются исключительно заслугой одного руководителя.

В свою очередь, эксперты ДонНТУ склонились к мнению, что успехи образовательного учреждения обусловлены в большинстве своем совместными усилиями коллектива (57 %), но и выше оценили заслуги руководителей (14 %). И в ДонНМУ им. М. Горького эксперты показали наибольшую солидарность, указав, что все успехи организации являются результатом слаженной работы руководителя и членов коллектива (88 %). Оставшееся количество экспертов считают, что успехи обусловлены полностью заслугами руководителей (12 %).

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 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 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, оценки экспертов из ДонНМУ им. М. Горького разделились на две группы: большинство ответили о создании условий для инициативы в процессе решения сугубо профессиональных задач (62 %), а меньшинство указали, что условия создаются только с разрешения руководства (38 %).

Создание действенной системы стимулирования эффективности и результативности является основой для проявления инициативы научно-педагогическими работниками в сфере своей профессиональной деятельности. По оценкам 61 % экспертов 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 этого процесса имеются. На это указали треть экспертов, которые отметили несовершенство созданной системы стимулирования вследствие частичной ее реализации, в том числе и по причине субъективного (избирательного) подхода при ее реализации.

Эксперты из ДонНТУ не смогли однозначно определиться, как действует система мотивации в их образовательном учреждении. Лидирующим мнением оказалось то, что система мотивации действует частично и не на всех преподавателей (36 %). Такие альтернативы, как «система мотивации объективна и одинакова для всех», «администрация пытается экономить на поощрениях» и «система мотивации полностью отсутствует», получили по 21 % ответов экспертов.

Эксперты 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.

Роль руководителя в формировании организационной культуры определяется и рядом других формальных процедур. Так, процедура приема на работу предусматривает обязательное собеседование претендента с руководителями организации и структурного подразделения. 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 (ментальное отношение к работе, ответственность, возможность уступок руководству или принятия компромиссных решений, неконфликтность, уровень коллективизма и т. п.) ценности и установки, которых придерживается претендент.

Результаты исследования показали, что в сфере естественных наук лишь 14 % претендентов перед принятием на работу беседовали с руководителем организации, при этом собеседование у руководителя подразделения прошли 93 %. 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 организации.

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 экспертов, было на низком уровне. Поэтому, по утверждению 76 % экспертов, их решение в будущем позволит повысить качество организационной культуры. В сравнении с научно-педагогическими работниками общественных (гуманитарных) наук, но занятых в образовательных организациях естественного и технического профиля, обустроенность рабочих мест более важна — 85 и 86 % опрошенных экспертов соответственно.

Эксперты ДонАУиГС отметили высокий уровень важности для развития оргкультуры принятия своевременных и эффективных решений и организации профессиональной оценки деятельности научно-педагогических работников (67 %). При этом лишь 15 % экспертов в настоящее время принятие своевременных и эффективных решений оценили наивысшим баллом.

Это наименьшая доля экспертов, поставивших наивысший балл среди всех оценивших наивысшим баллом 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 ситуацию в будущем.

В образовательных организациях естественного и технического профиля потребность в принятии своевременных и эффективных решений еще выше — 88 и 79 % соответственно. Что касается задачи по организации профессиональной оценки деятельности научно-педагогических работников, то важной ее считают 75 % экспертов образовательной организации естественного профиля и 43 % экспертов образовательной организации технического профиля.

Высокий уровень приоритетности в решении задач организационной культуры эксперты (64 %) поставили следующему ряду 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. 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, что организация 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 эксперт (52 %). 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 — с 15 до 45 % и с 12 до 36 % соответственно.

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 об 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 получая помощи от управленческой вертикали, при этом действовать в строгих рамках формальных процедур. В результате это приводит к разочарованию в сетевом управлении, снижению 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 систематизацию и обработку ненужной 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.

Именно поэтому построенная система информационного обеспечения ДонАУиГС учебно-исследовательского процесса, в целом удовлетворяет почти половину сотрудников (46 %), но только с одним условием: если в дальнейшем она подвергнется изменениям, которые обеспечат доведение непосредственно каждому сотруднику только нужной именно ему информации. Данную группу опрошенных эксперты считают важной, чтобы информационная система на высших уровнях управления сепарировала информацию и отсеивала

ненужную до момента доведения ее до сотрудника. Меньшая часть экспертов высказалась за необходимость введения контроля над донесением информации к каждому сотруднику (24 %) и лишь 6 % экспертов высказались за изменение коренным образом информационной системы, поскольку не вся информация доходит непосредственно к каждому сотруднику.

В ДонНТУ ситуация с информационным обеспечением также неоднозначна. Одинаковое количество экспертов (по 36 %) 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 %.

В ДонНМУ им. М. Горького при оценке системы информационного обеспечения выделились три мнения. Согласно двум основным (по 38 %) систему информационного обеспечения изменять не нужно, но все же стоит усовершенствовать систему доведения только нужной информации. И каждый четвертый эксперт (25 %) утверждает, что систему стоит изменять коренным образом.

## Выводы

Результаты исследования подтвердили все ранее выдвинутые гипотезы, также 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 практичных (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 разных отраслей наук. Те, кто трудится в образовательных учреждениях по гуманитарному (общественному), а также техническому профилю, способны урегулировать конфликт как с привлечением руководства, так и на уровне коллектива. Представители же 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 гуманитарные (общественные) 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, представляющих естественные науки. Используемые в них 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 научно-педагогических работников.

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.



## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Грудзинский А. О., Петрова О. В. Компаративный метод диагностики организационной культуры инновационного университета // Социологические исследования. 2014. № 2 (358). С. 37–43.
2. Друкер П. Ф., Макьярелло Д. А. Менеджмент.: пер. с англ. М.: Вильямс, 2010. 704 с.
3. Могутнова Н. Н. Корпоративная культура: понятия, подходы // Социологические исследования. 2005. № 4. С. 130–135.
4. Пушных В. А. Сравнительный анализ организационных культур российского и американского университетов // Вопросы образования. 2010. № 4. С. 291–307.
5. Репина М. И. Организационная культура университета как ресурс развития: опыт МГИМО // Право и управление. XXI век. 2015. № 2 (35). С. 183–188.
6. Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О., Ключев А. К. Организационная культура российских университетов: ожидания и реалии // Высшее образование в России. 2018. № 1 (219). С. 96–107.
7. Фей К. Ф., Дэнисон Д. Д. Организационная культура и эффективность: можно ли применить американскую теорию в России? Стокгольмская Школа Экономики в России, препринт 98-101R; 2003. 51 с.
8. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. / под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
9. The handbook of organizational culture and climate / Eds. N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, M. F. Peterson. 2nd ed. SAGE Publications Inc., 2010. 665 p. DOI: 10.4135/9781483307961
10. Asgari A., Bahmani S. The Role of Organizational Culture in the Emergence of Teachers' Professional Ethics // Integration of Education. 2022. № 26 (1). P. 10–26. DOI: 10.15507/1991-9468.106.026.202201.010-026
11. Heskett J. Win from Within: Build Organizational Culture for Competitive Advantage. Columbia Business School Publishing, 2022. 264 p.

## References

1. Grudzinsky A. O., Petrova O. V. Comparative method for diagnosing the organizational culture of an innovative university // Sociological research. 2014. № 2 (358). P. 37–43.
2. Drucker P. F., Macyarello J. A. Management: Translation from English. Moscow: Williams, 2010. 704 p.
3. Mogutnova N. N. Corporate culture: concepts, approaches // Sociological research. 2005. № 4. P. 130–135.
4. Pushnykh V. A. Comparative Analysis of Organizational Cultures of Russian and American Universities // Educational Issues. 2010. № 4. P. 291–307.
5. Repina M. I. Organizational Culture of the University as a Development Resource: MGIMO Experience // Law and Management. XXI Century. 2015. № 2 (35). P. 183–188.
6. Tomilin O. B., Fadeeva I. M., Tomilin O. O., Klyuev A. K. Organizational culture of Russian universities: expectations and realities // Higher education in Russia. 2018. № 1 (219). P. 96–107.
7. Fay K. F., Denison D. D. Organizational culture and efficiency: can American theory be applied in Russia? Stockholm School of Economics in Russia, preprint 98-101R; 2003. 51 p.

8. Shane E. X. Organizational culture and leadership: translation from English / ed. V. A. Spivak. St. Petersburg: Peter, 2002. 336 p.
9. The handbook of organizational culture and climate / Eds. N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, M. F. Peterson. 2nd ed. SAGE Publications Inc., 2010. 665 p. DOI: 10.4135/9781483307961
10. Asgari A., Bahmani S. The Role of Organizational Culture in the Emergence of Teachers' Professional Ethics // Integration of Education. 2022. № 26 (1). P. 10–26. DOI: 10.15507/1991-9468.106.026.202201.010-026
11. Heskett J. Win from Within: Build Organizational Culture for Competitive Advantage. Columbia Business School Publishing, 2022. 264 p.