

Специфика корпоративной культуры опорного университета

Чернышева Татьяна Леонидовна, кандидат филологических наук, доцент, e-mail: tablack@mail.ru

Новосибирский государственный технический университет, г. Новосибирск, Российская Федерация

Аннотация. Проводимая сегодня в России реформа высшего образования имеет цель превратить перспективные российские университеты в цитадели инновационной экономики. За последние десять лет в стране появились федеральные университеты, национальные исследовательские университеты, опорные университеты. Число опорных вузов Министерство образования и науки планирует увеличить до ста двадцати. Таким образом, именно эта категория университета – опорный – станет наиболее многочисленной в стране. Данные университеты должны стать опорой для формирования научно-образовательных кластеров российских регионов, площадкой для предоставления им высокотехнологичных сервисов. Проблема заключается в том, что без трансформации сознания профессорско-преподавательского состава вузов достичь результатов практически невозможно, поскольку у сотрудников необходимо в первую очередь сформировать ценности, мотивирующие к изменениям. Актуальность данного исследования заключается в том, что задачи, стоящие перед опорными вузами, пока еще не стали личными задачами большинства их потенциальных исполнителей, а зачастую находятся в диссонансе с ними. Поставить перед необходимостью резко нарастить объем научных исследований, опытно-конструкторских работ, публикаций, индексируемых в системе научного цитирования Scopus, не изменив образ мышления людей, привыкших работать по старинке, невозможно. В связи с этим необходимы меры, которые могут привести к созданию сильной корпоративной культуры опорного университета. Одна из таких мер видится в активном привлечении профессорско-преподавательского состава к постановке задач на определённые непродолжительные временные периоды и анализе лучших результатов проектных групп по истечении этих периодов. Новизна данного прикладного исследования, в процессе которого автором были применены методы наблюдения, сбора материалов, опроса профессорско-преподавательского состава и студентов опорного вуза, анализа вузовской документации, заключается в выявлении черт предпринимательской корпоративной культуры и обосновании ряда мер по ее выработке, что позволит в итоге реализовать высокие показатели обнародованных университетами программ стратегического развития.

Ключевые слова: опорный университет, экономика знаний, центр инновационного развития региона, корпоративная культура, миссия, ценности, система мотивации профессорско-преподавательского состава

Для цитирования: Чернышева Т.Л., Специфика корпоративной культуры опорного университета // Сервис plus. Т. 12. 2018. № 1. С. 108–122 DOI: 10.22412/1993-7768-12-1-11

Статья поступила в редакцию: 13.01.2018.

Статья принята к публикации: 13.02.2018.

Particularities of organizational culture of a flagship university

Tatiana L. Chernysheva, Cand. Sc. (Philology), Associate Prof., tablack@mail.ru,
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5637-3074>

Novosibirsk State Technical University, Novosibirsk, Russian Federation,

Abstract: The aim of implementing reform of the higher education in Russia is to turn promising Russian universities into bastions of innovative economy. There have been federal universities, national research universities and flagship universities during the last ten years in the country. The Ministry of Education and Science plans to increase the number of flagship universities up to 120. Thus, this type of universities – flagship universities – will be the most numerous in the country. These universities will become the basis of formation of academic clusters in Russian regions, the

platform for hi-tech services providing. The problem is that the achievement of the desired results is almost impossible without the transformation of consciousness of teaching staff, since it is necessary to form the values that motivate the staff to change. The relevance of this research is in the fact that the tasks of flagship universities have not yet become the personal tasks of their potential executors; moreover, they are completely unaligned. It is impossible to state the necessity of increasing the research efforts and the number of publications indexed in the system of scientific quotation Scopus without changing the way of thinking of people that got used to the old ways of work. Because of this, there is need in measures that can lead into the creation of strong organizational culture in flagship universities. One of such possible measure is in active engagement of teaching staff in staging tasks for predetermined brief time periods and analysis of the best results of project groups after the expiration of these periods. The novelty of this applied research is in the exposure of traits of entrepreneurial organizational culture and the justification of several measures that will help it appear. In process of research the following methods were used: observation, material collection, questioning of flagship university's teaching staff and students and the analysis of university's documentation. The aim of this research is to specify the particularities of organizational culture of a flagship university and measures that will help create it what will lead to scientific activity stimulation of both teaching staff and talented students. The tasks are to discover the obstacles preventing the formation of new pace and quality of the university's community; to define the values that should be formed in teaching staff and students of a flagship entrepreneurial university and to discover the methods of formation of organizational culture of a flagship university. In process of a research, there is a conclusion that consistent work is needed in order to form the organizational culture – the work with both the teaching staff and the students. Without such traits as initiative, enthusiasm, the ability and willingness to promote one's fruits of intellectual labour and risk tolerance, the university will find it hard to become the driver of a region. Frequently, the showings of knowledge use and demand of high-tech innovations in various specialties are catastrophically low in Russian regions, and it means that their formation is expected from a flagship university. In the end, the author writes that the formation of the organizational culture is the primary task of top-management of flagship universities, each of which should have clear inner communication politics. It is entrepreneurial organizational culture is able to unite the staff in the achievement of objectives of a flagship university.

Keywords: flagship university, knowledge economy, regional innovative development center, organizational culture, mission, values, motivation system for teaching staff

For citation: Chernysheva T.L., Particularities of organizational culture of a flagship university. Service plus, vol. 12, no. 1, 2018, pp. 108-122. DOI: 10.22412/1993-7768-12-1-11.

Submitted: 2018/01/13.

Accepted: 2018/02/13.

Концепция опорного университета

Роль университетов в российском обществе стремительно растет. Современный университет призван стать школой жизни, помогающей молодым людям сориентироваться, приспособиться к ней, найти свой жизненный путь, попробовать реализовать себя поочередно в нескольких направлениях деятельности. Время учебы в университете – это время определения пределов и расширения границ возможного.

Если смотреть широко, то университет сегодняшнего дня направлен на то, чтобы реализовать собой принцип ассистивной технологии, поскольку его задача – это обеспечение доступа к информации, к общению и среде.

Как известно, слово «университет» происходит от латинского *universitas* – совокупность, общность [3]. Он всеохватывающий, генерирующий основы знания по

всем известным направлениям мысли. Знания же – это как раз то, что дает новые возможности.

Согласно факту истории, появление университетов в Средневековье связано со становлением городов [9; 15; 18, 19]. Уже тогда города нуждались в универсальных генераторах знаний. И хотя на первое место в те времена выходила функция обучения, очень быстро пришло осознание того, что передача знания сопряжена с функцией его производства, поскольку учить всегда одному и тому же означает стоять на месте.

Существует типология университета: доклассического, классического и постклассического [15]

- доклассический университет (трансляция знаний и норм культуры) – учебный;
- классический университет (трансляция знания плюс производство нового знания) – учебно-исследовательский;



• постклассический университет (трансляция знания плюс производство нового знания посредством создания инновационных компаний) – исследовательский университет предпринимательского типа.

Практически все современные крупные университеты стремятся приблизиться именно к третьей форме. Начинает господствовать идея о том, что университет должен выполнять три миссии [22]:

- 1) обучение;
- 2) проведение научных исследований;
- 3) связь с обществом и на основе выявления его потребностей – предпринимательство.

Современный университет предназначен служить центром экономики знаний, который призван всесторонне развивать то место, в котором он создан, т.е. становится центром инновационного социально-экономического развития региона [14]. Это предполагает, что у университета появляются совместные с промышленным сектором проекты, в нем функционируют фирмы по различным профилям научных исследований, технопарки, инжиниринговые центры, инкубаторы и другие объекты научно-исследовательской сервисной инфраструктуры [10]. Однако легко обозначить необходимость всех этих инноваций, сложно воплотить данные проекты на практике.

Проводимая сегодня в России реформа высшего образования имеет цель превратить сильные российские университеты в цитадели инновационной экономики, центры социального развития [19, 23].

От того, насколько актуальными будут образовательные программы, насколько интересно будет организован учебный процесс, насколько широко разовьется внутри них сеть научно-производственных структур, будет зависеть качество кадров, которые и примут участие в строительстве новой экономики и общества в целом. Все это в свою очередь зависит от архитектоники сети университетов страны, а также от того, насколько грамотно будет выстроен менеджмент вузов [17, 19, 22, 23, 24].

В период 2006–2012 гг. было создано 10 федеральных университетов, которые должны были стать «точками роста» в системе высшего образования в федеральных округах, и 27 национальных исследовательских университетов, чье назначение – обеспечить интеграцию науки и образования в высшей школе. В 2012 году появился проект 5–100, функция которого – обеспечить международную конкурентоспособность российского высшего образования, а в 2015 г. была поставлена задача финансировать лучшие региональные вузы, делая их опорой региона. Сейчас существует 33 опорных вуза, со временем их число планируют существенно увеличить: по существующему в Министерстве образования плану их должно быть больше

ста. Представляется очевидным, что именно данная категория университета – опорный вуз – станет наиболее многочисленной и принимающей реальное участие в социально-экономическом развитии страны «на местах».

Министерством образования и науки было провозглашено, что опорные университеты формируются в стране в целях социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, именно в них должны быть созданы центры инновационного, технологического и социального развития регионов.

В опорных университетах должна произойти модернизация образовательной деятельности; усовершенствование научно-исследовательской и инновационной деятельности, включая развитие инновационной экосистемы университета; повышение уровня кадрового потенциала; преобразование системы управления университетом; модернизация материально-технической базы и социально-культурной инфраструктуры; развитие местных сообществ, городской и региональной среды¹.

Деятельность опорного университета в рамках реализации программы развития должна характеризоваться следующими показателями:

- в опорном университете должна быть большая численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры по очной форме обучения, следовательно, необходимо реформировать деятельность приемной комиссии, вносить изменения в приемную кампанию.
 - группы направлений подготовки и специальностей, по которым реализуются образовательные программы, подлежат укрупнению, что предполагает реорганизацию структуры университета.
 - объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного научно-педагогического работника планируется резко увеличить, как и число публикаций сотрудников университета, индексируемых в информационно-аналитических системах научного цитирования Web of Science и Scopus в расчете на 100 НПР, что приводит к идее создания особой структуры на базе вуза, которая целенаправленно занималась бы нахождением журналов для публикаций и оказанием поддержки по их оформлению и продвижению в иностранные журналы.
- И самое главное – в вузе должно быть создано много инновационных предприятий, бизнес-инкубаторов и технопарков. Необходимо наращивать доходы вуза из всех источников, следовательно, важно вовлекать в деятельность вуза



¹ О проекте [Электронный ресурс].
<http://опорныйуниверситет.рф/about>. (дата обращения: 21.07.2017).

множество предприятий региона, которые могут быть заинтересованы в сотрудничестве.

С точки зрения цели, опорный университет нужен для формирования научно-образовательного кластера, который ориентируется на запросы экономики региона и на подготовку необходимых ему кадров.

Цель определяется тремя ключевыми задачами:

- 1) опорный университет – научный центр региона;
- 2) подготовка высококвалифицированных кадров;
- 3) создание социокультурных условий на базе вуза и их транслирование на территории региона.

Чем перечисленные ключевые задачи опорного вуза отличаются от задач федеральных и научно-исследовательских университетов?

Ответ на этот вопрос видится в следующем: акцент деятельности опорного университета в отличие от других должен быть поставлен на связи с производством, на предпринимательстве. Опорный вуз даже может выстроить стратегию сотрудничества с другими университетами региона на том, чтобы, ведя с ними совместные научные исследования, доводить разработки ученых до стадии конечного продукта и передавать производству.

Главная идея всех долженствований опорного университета, на наш взгляд, сводится к тому, что он реагирует на запросы того региона, где расположен, и не только разрабатывает, но и внедряет на его территории инновационные идеи и технологии. Акцент делается на совместных с промышленным сектором проектах, его ресурсы интенсивно привлекаются в университет. Этот процесс будет способствовать постепенному освобождению от инвестирования проектов университета государством и переходу на самокупаемость, и даже на получение прибыли.

Важной задачей также является реформирование социума, без которого невозможна та же самая коммерциализация. Университет должен способствовать улучшению качества жизни и социальных услуг для множества целевых аудиторий региона, служить для них экспертным мозгом, который в любой затруднительной ситуации помогает словом и делом. В связи с этим очевидна актуальность социогуманитарных практик, продуцируемых университетом, которые помогут реализовать его общественную миссию, а также способствуют решению проблем внедрения инноваций.

Опорный университет должен стремиться объединить на своей территории представителей всех социальных слоев региона (а это далеко не только молодые люди от 18 до 22, а дети, пожилые люди, инвалиды, представители власти, различных обществен-

ных организаций и т.д.) и, выявив их потребности, начать оказание различных услуг для них на добровольной основе, регулярно проводить открытые культурные мероприятия, формировать сообщества на своей территории.

Роль корпоративной культуры

Однако очевидно, что все это совершенно невозможно без создания на территории университета особой среды, которая в свою очередь зависит от мировоззрения тех, кто в нем трудится, то есть, преподавателей, студентов и вспомогательного персонала. Чтобы оправдать все те ожидания, которые возложены на опорный университет, совершенно необходима трансформация сознания университетского сообщества в сторону психологического оздоровления. Здесь речь пойдет о таком феномене, как экология сознания сотрудников университета, культивировать которую необходимо для того, чтобы в процессе целенаправленных и постепенных действий помочь укрепить уверенность в собственных силах, возродить волю к победе, избавиться от всего лишнего в мыслительном процессе, а также начать различать демотиваторы в окружающем мире. Следует укреплять творческие способности сотрудников университета, их уверенность в собственных силах. Таким образом, имеется необходимость в новой корпоративной культуре, при которой весь поток внешней и внутренней информации через мысли, слова, действия формировал бы созидательную активность, позитивное мышление, стремление к изменениям.

Как мотивировать сотрудников вуза на выполнение тех показателей, которые считаются сегодня мериллом эффективности, как породить стремление достигать новых рубежей в то время, когда существует гигантская инерция мышления – вот задача, которая должна стоять на переднем плане у руководящего состава опорных университетов. Как начать изменения в реальной практике рабочих будней в мультидисциплинарном пространстве, где соседствуют «физики» и «лирики»? На наш взгляд, для реализации приоритетов нового времени должны использоваться в первую очередь современные коммуникационные технологии [11, 12, 13], которым подвластно создавать в каждом вузе уникальные образовательные экосистемы в зависимости от специфики исходных обстоятельств, в которых находится то или иное учебное заведение.

Нужны мощные рычаги развития корпоративной культуры в каждом отдельно взятом университете, которая в свою очередь может стать



драйвером изменений. Для того чтобы университеты могли стать генераторами смыслов, их коллективы должны руководствоваться собственной миссией, основанной на уникальной специализации при не утерянной широте исследований. Необходимое обновление университетской научно-образовательной матрицы произойдет только в случае добровольного разделения новых ценностей всеми участниками процесса. Посредством искусственной ломки устаревших принципов привлечь к жизни новые нормы и правила представляется неосуществимым. В связи с этим выработка методов создания корпоративной культуры опорного университета, соответствующей задачам вуза сегодняшнего дня, является очень важной задачей, на решение которой могут уйти годы, и только после этого появятся желанные изменения.

В толковании феномена корпоративной культуры в отечественной и западной литературе доминирует аксиологический подход (Т. Дил, Э. Шейн и др.), в рамках которого корпоративная культура понимается как система материальных и духовных ценностей, совокупность установок, норм и правил поведения, принимаемых и поддерживаемых членами организации и отражающих характер ее внутреннего и внешнего взаимодействия [6, 25].

По Барри Фегану, корпоративная культура — это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные сотрудниками [31]. А.Н. Занковский определяет корпоративную культуру как совокупность приобретенных смысловых систем, передаваемых посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культуральное пространство и особое ощущение реальности [8].

Т.Ю. Базаров считает, что культура — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения; регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях [1].

На динамический характер корпоративной культуры указывает Т.Н. Персикова. Согласно Т.Н. Персиковой, корпоративная культура понимается как набор присущих всем членам организации поведенческих норм, артефактов, ценностей, представлений и поня-

тий, которые формируются создателями организации и получают поддержку ее руководства и коллектива, а также подвергаются изменениям в процессе дальнейшей жизнедеятельности организации [16].

Корпоративная культура, по мнению В.Н. Давыдова, может рассматриваться как определенный способ объединяющего социального взаимодействия. Социальную организацию характеризует состояние деятельности отдельного человека, группы людей, множества групп, а ее корпоративная культура существенно зависит от ценностей, признанных социальными группами, представляющими данную организацию [5].

Очевидно, что общий смысл сказанного идентичен во всех приведённых определениях — культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством сотрудников. К компонентам корпоративной культуры практически все исследователи относят миссию организации; принятую систему лидерства; стили разрешения конфликтов; принятую символику; организационные табу, ритуалы; действующую систему коммуникации; положение индивида в организации; этикет делового общения.

Первые размышления о корпоративной культуре такой организации, как университет, появляются у К. Ясперса, который в работе «Идея университета» указывает на то, что именно люди определяют индивидуальность каждого конкретного университета. Учитывая то, что люди (сотрудники, студенты, персонал университета) являются носителями корпоративной культуры, идеи К. Ясперса согласуются с современным тезисом, согласно которому корпоративная культура является основой имиджа университета [26].

В зарубежных исследованиях часто апеллируют к наиболее общим определениям культуры учебного заведения, согласно которым университетская культура:

- это совокупность определенных ценностей, которые руководство пытается внедрить в деятельность университета [35];
- это набор ценностей и верований университетского сообщества (руководящего состава, профессорско-преподавательского состава, студентов, вспомогательного персонала), основанных на традициях и транслируемых вербально и не вербально [27 28; 29; 30; 31]; ценности, нормы и верования, которые определяют стиль принятия решений в университете [33; 35].



На особую роль корпоративной культуры университета в период трансформаций указывают западные исследователи Фралинггер и Олсон [32], которые пишут о том, что организационные изменения должны касаться в первую очередь изменений на уровне культуры организации, а уже потом структуры и процессов.

По мнению отечественных специалистов, изучать корпоративную культуру российского университета необходимо для того, чтобы знать, какие изменения можно проводить в рамках данной культуры, особенно когда в запросах общества на образовательные и научно-исследовательские услуги и работы, в ожиданиях общества от университета произошли существенные метаморфозы.

По мнению Н.К. Гнездиловой, уровень корпоративной культуры университета связан с отношением преподавателей и других сотрудников к учебному заданию [4].

У сотрудника прежде всего должна формироваться лояльность к университету. Согласно А.В. Соловейчику, лояльность – это характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения. Лояльность сотрудников предполагает благожелательное, корректное, уважительное отношение к компании, к руководству и коллегам, соблюдение существующих правил, норм и предписаний [20].

В исследовании А.И. Кочетковой подчеркивается зависимость между развитием корпоративной культуры и развитием человека, формированием человеческого капитала, что особенно важно для университета, который, собственно, и предназначен для выполнения этой цели [12]. В.Б. Тарабаева рассматривает корпоративную культуру университета с позиций ее потенциала в управлении конфликтами инновационного развития вуза [21]. Инновационные изменения, по ее мнению, «встречают сопротивление со стороны преподавателей и сотрудников вуза, сопровождаются конфликтами, которые можно определить как «конфликты инновационного развития» [21, с. 94].

По мнению А. Беляева, «корпоративная культура образовательного учреждения обладает двойственной природой: с одной стороны, это культура достижения интересов на рынке образовательных услуг – культура конкурентной борьбы; с другой – это традиционная академическая культура, основанная на сохранении и приращении педагогических ценностей» [2, с. 62]. На наш взгляд, корпоративную культуру университета продуктивно понимать в русле именно аксиологического подхода как совокупность традиционных академических ценностей и предпринимательских ценностей, разделяемых представителями различных субкультур университета (руководством, профессорско-

преподавательским составом, учащимися, вспомогательным персоналом).

Корпоративная культура опорного университета

С введением предпринимательской функции в деятельность вуза и, соответственно, с появлением концепции предпринимательского университета должна измениться и его корпоративная культура, она должна стать предпринимательской корпоративной культурой. Стержнем корпоративной культуры является миссия университета: от нее зависят и ценности, и права, и обязанности, и нормы поведения, а также стиль руководства и т.д.

Миссия опорного университета так или иначе транслирует идею подготовки кадров для региона, помощи в решении его экономических и социальных проблем. Главная задача опорного университета видится в том, что он должен выстраивать коммуникационные мосты с огромным количеством региональных контрагентов – органами власти, государственными учреждениями, общественными организациями, с производственными предприятиями, и, выявив их нужды, способствовать созданию совместных проектов, которые приведут к долгосрочному и плодотворному сотрудничеству на благо территории. Над решением данной сверхзадачи должно трудиться не только руководство вуза, но все его подразделения, персонально каждый сотрудник. Профессорско-преподавательский состав должен быть вовлечен в принятие административных решений, чтобы видеть в университете не просто место работы, а общее дело.

Университет становится предпринимательской структурой, следовательно, и его сотрудникам должно быть свойственно стремление стать предпринимателями. Предпочтительный тип реакции сотрудника опорного университета – склонность к лидерству, ведущая к формированию привычки побеждать. Достижение результата определяется в терминах проникновения на рынки региона и увеличения доли стартапов, вышедших из стен вуза и реализованных в производственном секторе. Все должно быть направлено на укрепление конкурентоспособности вуза, что вынуждает рисковать ресурсами, временем, трудом. Занимаемое место в вузе определяется индивидуальными умениями вести проекты, организовывать процесс труда – свой и своей команды, активностью и инициативностью. Превалирующий тип деятельности – совместно-индивидуальный. На рабочем месте сотрудник развивается и самореализуется, выполняет возложенные на него обязанности осознанно, он не безразличен к результатам своего тру-



да и осознаёт свой вклад в выполнение университетом миссии, верит в справедливость связи между своим вкладом в развитие вуза и вознаграждением, поскольку оценка эффективности осуществляется согласно показателям, которые одобрены всем коллективом. Компромисс рассматривается сотрудником как наилучшее средство выхода из конфликта, который не доводится до стадии открытого противоборства. Сотрудник опорного университета активен, участвует в установлении цели и задач университета, принимает на себя ответственность за их достижение, гордится результатами. Рассчитывает на помощь, которая в случае трудной ситуации может быть оказана руководителем подразделения. Высокая оценка коммуникативных связей как внутри своего рабочего коллектива, например, кафедры, мотивирует поддерживать традиции как своего подразделения, так и всего университета. Личные коммуникации доминируют над письменными, приветствуется взаимопомощь, руководители вуза стремятся выстраивать всевозможные каналы общения между сотрудниками.

Вид корпоративной культуры опорного университета – это культура задачи. Данный вид культуры направлен в первую очередь на реализацию проектов, когда эффективность деятельности определяется кооперативным групповым эффектом, поэтому опорному вузу следует использовать именно проектно-ориентированный подход к управлению [7, 19, 23, 24].

Проект востребует необходимые человеческие, информационные, материальные ресурсы различных подразделений вуза – специалистов разных кафедр и факультетов, а также его внешних партнеров для обеспечения эффективной организации учебно-научного процесса. Это центры ответственности, каждый из которых отвечает за выработку стратегических позиций университета. При использовании традиционной вертикали «ректорат – факультет – кафедра» возникает новая горизонтальная подсистема, в которой в качестве подразделений выступают проектные группы. Используя проектно-ориентированный подход и конкурсные механизмы, можно эффективно управлять изменениями в вузе, внедрять и поддерживать инновации. Это так называемая матричная структура управления, которая соответствует культуре задачи: происходит совмещение линейной и программно-целевой структур. Управление по отдельным видам деятельности (учебной, научной, инновационной, хозяйственной) строится по вертикали в соответствии с линейной структурой. Управление проектом по горизонтали организуется в соответствии с программно-целевой структурой.

Организация с такой культурой соединяет соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на

нужном уровне и дает им возможность качественно осуществить работу. Каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы, позволяющие принимать решения. Сколько проектов – столько центров принятия решений. Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудника с целями организации. Результат команды важнее индивидуальных целей, положения и статусных различий. Влияние базируется больше на силе эксперта, а не на положении личности, обоюдное уважение основано прежде всего на личной эффективности, а не на возрасте или положении.

Горизонтальные связи между сотрудниками укрепляют научный и предпринимательский потенциал сотрудников университета. Они начинают активное движение внутри «тройной спирали» связей «университет – правительство – промышленность», характеризующей успешную деятельность опорного университета.

Университет – опора региона – содержит много точек сбора данных о производственных предприятиях, административных и общественных организациях региона, анализа их проблем, принятия решений по усовершенствованию их деятельности. Он становится открытой платформой для сборки проектов из компонентов, притянутых как из внутренней среды, так и из региона (проблем, людей, технических и финансовых ресурсов). В нем налажены связи между креативными людьми, актуальными проблемами и задачами, информационными, техническими, финансовыми ресурсами для решения проблем и задач, и потребителями решений. В таком университете возникшие в каком-либо направлении деятельности трудности быстро оформляются как проблемы, затем переводятся в задачи, которые незамедлительно решаются.

Менеджменту опорного вуза стратегически важно добиться, чтобы сотрудники научились идентифицировать собственные цели с целями университета, и этого можно достичь только посредством непрерывной и многоканальной трансляции его новых норм и ценностей. Причем они не должны отвергать собой «старые» – между «старыми» и «новыми» должны быть переброшены идейные мосты.

Нормы и ценности у предпринимательского опорного вуза, ориентированного на результат, не могут не отображать стремление к достижению целей. Это такие ценности, как инициатива, энтузиазм, новаторство, риск, открытость, ответственность, эффективность, энергичность, упорство, сотрудничество, законность.

Эти ценности являются фундаментом особого мировоззрения, ко-



торое определяет ряд поведенческих реакций профессорско-преподавательского состава на влияния извне. У сотрудников предпринимательского опорного университета должно присутствовать особое отношение к труду как к структурирующему весь жизненный процесс фактору. Труд воспринимается не как повинность, а как награда, как приносящая удовлетворение и удовольствие процедура. Пиетизируются вдохновение в процессе умственного труда, инициативность, способность взяться за дело и довести его до конца.

Вот еще несколько черт мировоззрения, которое желательно сформировать у сотрудников опорного университета. Очень важным, на наш взгляд, является понятие жизненного успеха. Жизненный успех интерпретируется как нахождение того дела, которым интересно заниматься. Все, что связано с новыми знаниями, важно и интересно.

Университет – самое благородное, полезное и нужное для развития общества место приложения усилий. Относиться к любому делу нужно очень ответственно, выполнять порученное досконально, с учетом всех мелочей и деталей, и заблаговременно. В почете – аккуратность, ответственность, нелюбовь к «авось», бережное отношение ко времени, пунктуальность. Натуре работников вуза свойственно стремление открывать молодому человеку новые горизонты и возможности, которых тот сам ещё не может разглядеть, давать мудрые советы, направлять на истинный путь. Сотрудник должен обладать умением защитить свою позицию, настоять на своём, добиться того, что представляется важным. Трудности должны восприниматься им как новые «вызовы», поскольку именно трудности делают человека сильнее в процессе их поэтапного преодоления. Стремление быть лучшими в своем деле и лидерский потенциал позволяют преподавателям опорного вуза личным примером мотивировать студентов к достижению самых высоких результатов. Доминирующие человеческие черты – оптимизм и жизнерадостность, доброжелательность, вежливость, любознательность, любовь к природе и ценностям культуры.

Меры по созданию корпоративной культуры опорного университета

Прежде всего, необходимо с помощью опросов выявить факторы, наиболее значимые для сотрудников вуза (отношения с коллегами, отношения с руководителем, перспектива роста, интересные задачи). Выбрать три наиболее значимых фактора работы в вузе и связать их с новыми ценностями, которые соответствуют задачам опорного университета. Основные конкурентные преимущества следует выяснить для

того, чтобы впоследствии показать сотрудникам, что именно эти преимущества будут усилены с помощью достижения новых задач, стоящих перед вузом. То, что раздражает сотрудников на работе, следует выявить с целью ликвидации этих факторов, а также для показа того, как эти факторы связаны с препятствиями, которые должны быть преодолены совместно в ходе достижения поставленной цели.

Выяснение причин, побуждающих людей более эффективно работать, даст ключ к созданию мотивационных механизмов. Также надо знать, какими качествами, по мнению сотрудников университета, должен отличаться ректор, проректоры, чтобы эту информацию руководители могли учитывать при выстраивании коммуникации с коллективом. Изучение предпочтений и избеганий по отношению к своим коллегам или подразделениям внутри университета в значимых видах взаимодействия даст понимание технологий сплочения профессорско-преподавательского состава.

Необходимо заранее проанализировать, кто в вузе может быть потенциальным противником изменений и провести с ними предварительную беседу, чтобы компенсировать их демотивацию, либо дать возможность сохранить лицо.

И, наоборот, следует провести работу с лидерами мнений, которые по натуре являются реформаторами, склонны к восприятию всего нового и прогрессивного, и использовать их в качестве агентов изменений.

Необходимо разработать этический кодекс сотрудника университета, где присутствует информация об истории вуза, его организационной структуре, принципах взаимодействия с подразделениями, миссии и стратегии, длительности рабочего дня, графике работы, правилах внутреннего распорядка, ценностях, этических нормах, которых должны придерживаться сотрудники в рамках служебного взаимодействия (начиная от традиционных должностных инструкций до правил внутренней коммуникации на рабочем месте, при общении со студентами, во время перерывов, правил телефонных переговоров – личных и деловых, использования офисного оборудования), описания типичных ситуаций и путей выхода из них. Также в кодексе должны быть отражены процедуры решения проблем сотрудников, в частности, процедуры обращения с жалобами, обращения за помощью, системы наказания и поощрения (учет опозданий и пропущенных рабочих дней, учет пропусков по болезни), правила безопасности работы (процедуры и политика организации в области охраны здоровья и безопасности, правила действия при пожаре и в чрезвычайных ситуациях). Необходимо также информация об адаптационной программе для новичков,



программе введения в должность, ее составляющих. Следует включить данные о внутренней документации, видах циркулирующих документов. В кодексе обязательно отражаются традиции университета, корпоративные мероприятия, праздники. Нельзя обойтись без описания корпоративного стиля университета, символики университета, правил пользования символикой.

Донести миссию и цели опорного университета, показать необходимость и даже неизбежность изменений, объединить коллектив одними задачами необходимо всеми доступными средствами коммуникации с коллективом, и, прежде всего, мотивационными речами ректора и проректоров. Любые изменения всегда вызывают у людей сильное психологическое сопротивление, и поэтому цели изменений ставятся под угрозу. В результате изменения могут коллективом саботироваться, игнорироваться, выполняться «для галочки», формально. Однако если будет проведена кропотливая работа по увязыванию этих изменений в сознании людей с их личными интересами и потребностями (выявленными в ходе опроса), то они сами почувствуют склонность к приближению перемен. К изменениям коллектив необходимо подготовить: уже в анонимном опросе сотрудников можно заложить вопросы, подводящие к необходимости изменений. При анонсе изменений следует сослаться на результаты данного опроса. Приемы внедрения изменений разнообразны – это метод «двух новостей», напоминание о позитиве в прошлом и убеждение в его воскрешении при удачном ходе реформ в будущем, обнаружение «острова стабильности», который ни при каких обстоятельствах не будет затронут в ходе изменений. Нужно создать воспроизводимую модель успешных изменений, дать понять людям каким образом и согласно каким этапам ситуация будет меняться.

На регулярной основе через корпоративные СМИ или посредством собраний коллектива следует информировать о первых позитивных результатах изменений, которые стали возможны благодаря конкурентным преимуществам. Потoki внутренней и внешней информации должны формировать у сотрудников созидательную активность, позитивное мышление, стремление к изменениям.

Внутренние СМИ, например, печатное периодическое издание или корпоративный портал могут инициировать проведение конкурсов мотивационных идей, конкурсов идей корпоративных мероприятий, конкурсов на разработку корпоративной символики, дизайн-проектов благоустройства кампуса. Наполнение корпоративного издания должно производиться преимущественно за счет позитивных новостей, историй успеха вуза, историй успеха отдельных сотрудни-

ков, интервью с ними. Здесь же может содержаться информация о новых сотрудниках, поздравления с достижениями и событиями, как рабочими, так и личными. Здесь могут размещаться копилки идей, обмен мнениями, профессиональные шутки, обзоры и интересная информация по различным отраслям науки и производства, в которых задействован университет, а также информация об изменении внутренних процедур.

Хорошо снятый фильм в честь много и качественно работающих сотрудников поможет поощрить лучших и послужить источником референтов для коллектива. В вузе много сотрудников, у которых доминирует внешняя референтация, поэтому следует выбрать наиболее яркий объект для подражания и осуществить максимальный PR его истории успеха. Данный метод эффективен как для мотивации к достижениям, так и для формирования лояльности.

Включить профессорско-преподавательский состав в систему координат, где по оси X находится инициатива, усилия, энтузиазм, а по оси Y успех, высокий результат, достижение, помогут регулярные собрания, на которые следует приглашать проектные команды, добившиеся успеха, а также тех сотрудников, от которых ожидаются подобные результаты. На каждом таком собрании профессорско-преподавательский состав должен быть вовлечен в процесс постановки задач на определённые непродолжительные временные периоды и анализ лучших результатов проектных групп по истечении этих периодов. Форматы собраний коллектива следует разнообразить, они могут быть нетрадиционными и креативными, например, всевозможные баттлы, аквариумы, ток-шоу, кафе, корпоративные театры, орел с расе, печка-куча, кино-события и т.д.

Необходима комплексная профилактика синдрома эмоционального выгорания, который неизбежно возникает у преподавателей при общении с большими разноуровневыми студенческими аудиториями, должна осуществляться постоянная и планомерная трансформация сознания университетского сообщества в сторону психологического оздоровления. Выходить на студенческую аудиторию и генерировать инновационные проекты могут только психологически здоровые люди, поэтому важно направить усилия на экологизацию сознания коллектива: надо помочь сотрудникам университета разобраться в том, что препятствует адекватной самооценке, не дает поверить в свои силы и реализовать свой творческий потенциал. Без воодушевления достичь высоких результатов невозможно. Культивирование способности сотрудника мыслить оригинально, как уникальный инди-



видуум, опираясь на собственные навыки, умения и опыт, произойдет с помощью тренингов, направленных на постепенное развенчание непродуктивных догматичных установок и формирование новых, способствующих как личной, так и коллективной эффективности. Примеры непродуктивных стереотипов можно привести следующие:

- всё уже придумано, создать что-то принципиально новое невозможно,
- сегодня интеллектуальный труд, педагогика непрестижны,
- главный критерий успеха – наличие всевозможных материальных благ.
- молодые – объект обучения, у них нечему учиться.
- «инициатива – вещь наказуемая», «моя хата с краю», «это не моя проблема»,
- «авось и так сойдет»,
- все равно ничего не изменишь, не нужно и пытаться,
- риск – неоправданная мера,
- работа – оброк, который надо платить,
- форма важнее, чем содержание,
- все решается исключительно начальством, от меня лично ничего не зависит,
- доброжелательность – факультативное качество, человек должен заслужить, чтобы к нему относились вежливо и доброжелательно.

В сознание сотрудников необходимо внедрять мысль о том, что опорный университет – это большой сервисный центр, удовлетворяющий нужды территории. Поэтому одной из первоочередных мер является создание курса по повышению сервисных компетенций сотрудников университета, посредством которого будут донесены правила взаимодействия сотрудников между собой, со студентами, с представителями внешней аудитории. На качества, в большей мере формирующие неблагоприятный внутренний микроклимат и внешний имидж (самодовольство, самоуспокоенность, недружелюбие) стоит обратить самое пристальное внимание.

Важно, чтобы тренинги, направленные на членов рабочего коллектива, не носили спорадический характер, а происходили на постоянной основе и воспитывали проактивность – способность действовать в соответствии со своими жизненными принципами, независимо от условий и обстоятельств; целеполагание, стремление к творческому взаимовыгодному взаимодействию (мышление «выиграл-выиграл»), стремление к самосовершенствованию.

Решению задачи воспитания проактивности опосредованно будет способствовать также серия тренингов по развитию предпринимательских способностей –

«Школа инновационного менеджмента» для научных сотрудников, которым сегодня остро не хватает методологии инновационной деятельности. Потребность маркетингового подхода ощущается ими при необходимости анализа окружающей среды, оценке востребованности услуг и продуктов университета. Нужен данный подход и для выявления лучших перспективных студентов, интересных проектов, нужен он и для профориентации.

Представляется очень важным донести до ученых – руководителей проектов, что такое коммерциализация. Внедрение маркетингового подхода приведет к стимулированию исследований по заказу бизнеса, к созданию альянсов исследователей и бизнеса. Будет легче осуществляться трансфер научных знаний в продуктивные идеи, поиск грантов для коммерчески перспективных научных разработок, облегчится обмен информацией между исследователями и производителями, эффективнее будет происходить использование ресурсов. В университет придут специальные программы обучения профессорско-преподавательского состава и студентов по заказам конкретных компаний.

Важно также развитие тренингов на инициирование интенсивных коммуникаций с контрагентами ради получения конечного продукта. Сегодня остро необходим навык продвижения собственной продукции. Мотивировать профессорско-преподавательский состав на создание научных статей в своих блогах, популяризацию своей деятельности не просто, поскольку у большинства отечественных научных сотрудников не было необходимости, а поэтому и стремления продвигать результаты своего интеллектуального труда. Это обязательный для эффективного функционирования навык научного сотрудника и преподавателя современности, когда без каналов непрерывного общения с разными целевыми аудиториями – абитуриентами, представителями Минобрнауки, руководством вуза, попечительским советом, студентами, представителями международной академической и вузовской общности, выпускниками, работодателями, отраслевыми сообществами, крупными региональными учреждениями, банками, СМИ, интернет-сообществами, вузами-партнерами, дружественными иностранными кафедрами и т.д. – сложно представить себе работу на результат.

И, самое главное, о чем следует сказать применительно к созданию корпоративной культуры опорного университета. Студенты – это главный продукт, который производит вуз, и именно качество этого продукта и манифестирует качество самого вуза. Студенты разных вузов отличаются, и отлича-



ет их именно базовый уровень корпоративной культуры – некие глубинные установки, возникающие у членов одной общности на основании личных паттернов, подкрепляемых успешным опытом совместных действий и в большинстве случаев неосознаваемые. Поэтому именно на них должна быть направлена системная работа по целенаправленному формированию у них необходимых качеств, соответствующих культуре вуза [7, 24].

В начале 2017 г. автором статьи был проведен опрос на тему «Какие задачи, направленные на формирование идентичности вуза в студенческой среде должны быть поставлены и решены в первую очередь» студентов Новосибирского государственного технического университета направлений «Сервис» и «Туризм», в ходе которого было выяснено мнение 77 студентов третьего-четвёртого курсов. Были заявлены следующие первоочередные задачи: знакомить студентов первого курса с теми богатыми ресурсами и возможностями, которыми обладает университет, вовлекать в различные виды деятельности, преимущественно, практикоориентированной, связанной со специальностью, по которой ведется обучение, налаживание различных каналов коммуникации между преподавателями и студентами, проведение большого количества студенческих мероприятий различных форматов, введение в мероприятия уникальных ритуалов, коренящихся в истории и традициях университета, введение единых норм обслуживания студентов различными университетскими службами (библиотекой, пунктами питания, спортивными центрами, центром культуры, гардеробом и т.д.). Студенты высказались за дальнейшее проведение мер по формированию университетского патриотизма, что, по их мнению, приведет к гораздо более высокому уровню удовлетворённости качеством образования среди студентов и выпускников, повлияет на его имидж вуза. В ранжировании данных задач по степени актуальности голоса студентов распределились следующим образом:

- знакомить студентов первого курса с теми богатыми ресурсами и возможностями, которыми обладает университет – 25%;
- вовлекать в различные виды деятельности, преимущественно, практикоориентированной, связанной со специальностью, по которой ведется обучение – 17%;
- проводить большое количество студенческих мероприятий различных форматов – 15%;
- вводить в мероприятия уникальные ритуалы, коренящиеся в истории и традициях университета – 5%;
- вводить единые нормы обслуживания студентов различными университетскими службами – 7%;

- налаживать различные каналы коммуникации между преподавателями и студентами, улучшать качество общения этих аудиторий – 31%.

Исследование показало наличие первоочередных задач, которые требуют скорейшего разрешения, однако задача повышения качества коммуникационных процессов между преподавателями и студентами представляется последним самой важной. Знаменательно, что, решив именно эту задачу, с лёгкостью можно будет обеспечить реализацию остальных.

На наш взгляд, первая же встреча студентов с преподавателями 1 сентября на Дне знаний должна быть посвящена увлекательному рассказу об университете, о его истории, традициях и правилах, которых необходимо придерживаться в его стенах. С самого начала пребывания студента в стенах вуза важно заложить ответственное отношение к образовательному процессу, ко всем формам учебной деятельности, к преподавателям, рассказать о всех ресурсах, которые содержит университет.

Зачастую студенты не обладают информацией о тех богатых возможностях, которые открывает для них вуз, и о том, как ими пользоваться. Студенты разных факультетов не имеют точек пересечения и крайне разобщены. В идеале же студенты должны быть связаны междисциплинарными проектами, а для этого центр по работе с талантливой молодёжью университета должен организовывать для них площадки поисковой исследовательской деятельности.

С первого курса к каждому талантливому студенту прикрепляется научный сотрудник – куратор, который направляет его исследования, готовит для выступления на конференциях, конкурсах проектов, круглых столах, межвузовских семинарах, диспутах, следит за публикацией работ. Преподаватель-куратор использует все возможные средства вовлечения талантливого студента в научную деятельность, привлекая средства на его материальное поощрение, на поездки, в том числе международные.

Опорный университет нуждается в творческой атмосфере — только в ней будет происходить генерация идей, проектов, важных для внешнего мира и для самого университета. Такая атмосфера рождается за счет диалога Учителя и Ученика, в результате которого возникают интересные и сложные задачи, которые решаются совместно с профессиональным сообществом, при использовании всех необходимых ресурсов университета. Инициативы студентов должны всемерно поощряться.

Ян Машелайн и Маартен Симонс в статье «Университет: общественная проблема» [34] также придают огромное значение характеру



взаимодействия профессора и студентов, они пишут о том, что каждая лекция или семинар должны стать подлинной встречей обучающего и обучающихся. Подлинной встречей они станут лишь в том случае, если преподаватели будут использовать нетрадиционные методы подачи информации, если в обиход активнее будут входить такие активные формы взаимодействия со студентами как деловые имитационные игры, метод кейс-стади, выездные школы, коллоквиумы, диспуты, презентации, проблемные лекции.

Аудиторная деятельность, плавно переходя к внеаудиторным выездам на предприятия, экскурсиям, выставкам и т.д., наполнится для студентов новым смыслом, они почувствуют и оценят реальную заинтересованность своих преподавателей в получении знаний и новых позитивных впечатлений.

Важнейшую роль в пропаганде успехов научной деятельности студентов, безусловно, играет организация массовых мероприятий. В опорном университете постоянно должны происходить события, это пространство яркой и непрерывной событийности. При организации студенческих мероприятий особое внимание следует уделить научной тематике и проводить студенческие научные конференции, конкурсы проектов, предметные олимпиады, смотры-конкурсы дипломных и курсовых работ и результатов производственных практик на различных уровнях, слеты молодых ученых, выездные научные сессии.

Возвращаясь к так называемой «третьей» миссии современного университета, а для опорного вуза эта функция прописана как одна из доминантных, вуз должен развивать социальную среду крупного города. И делать он это может только при наличии студенческих волонтерских отрядов, которые займутся развитием городской среды, облагораживанием территории региона, участием в важных городских событиях, выставках, форумах.

В этом случае университет станет центром развития гражданского общества, центром притяжения различных региональных предприятий, центром развития человеческого капитала.

Глория Далл'Альба в статье «Переосмысляя университет: от производительности к заботе» [29], обращая внимание на роль университета как общественной институции, утверждает, что университет должен формировать активное отношение к жизни, приучать студентов к ответственному поведению и в свою очередь брать на себя ответственность за судьбу своих воспитанников. Именно в этом и заключается, по мнению автора статьи, социальная функция университета. Она не исчерпывается тем, чтобы готовить профессиональных работников для какой-либо отрасли экономики; главная задача высшей школы — выпускать из своих стен людей, способных проявлять заботу по отношению к другим людям и миру в целом.

Итак, специфика корпоративной культуры опорного университета заключается в ее предпринимательском характере, базирующемся на сети контактов с ключевыми предприятиями региона. Чертами предпринимательской корпоративной культуры являются инициативность, творческая самостоятельность, любопытство, склонность к новому, новаторское мышление, ответственность и готовность рисковать во имя достижения высокого результата. Данная культура определяется нами как прозрачная горизонтально ориентированная с высокой степенью свободы, предоставляемой проектным командам. Чтобы создать по-настоящему сильную корпоративную культуру опорного предпринимательского университета, профессорско-преподавательский состав и студенчество должны объединиться в осознании миссии университета, они на равных должны принять участие в установлении задач, направленных на реализацию цели стать опорой региону и, таким образом, взять на себя ответственность за происходящее, оценивая на каждом этапе свой вклад и гордясь им. Так рождается самое ценное чувство, по-настоящему объединяющее и мотивирующее всех членов академической общности – корпоративный патриотизм, который и будет являться самым ярким признаком наличия у вуза сильной корпоративной культуры, которая и станет рычагом необходимых изменений.

Литература

1. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. М.: Юрайт, 2015. 560 с.
2. Беляев А. Корпоративная культура университета: от теории к практике // Высшее образование в России. 2007. № 11. С. 62–65.
3. Бим-Бад Б.М. Педагогический энциклопедический словарь. М.: БРЭ, 2002. С. 296.
4. Гнездилова Н. К. Корпоративная культура преподавателя высшей школы и его лояльность к вузу // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия Педагогика. Психология. 2013. № 1. С. 65–68.
5. Давыдов В.Н. Корпоративная культура как способ социального взаимодействия и воспитания в вузе // Образование и наука. 2008. № 1. С. 15–23.



6. Дил Т., Болмэн Л. Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. М.: Альпина Паблишер, 2012. 626 с.
7. Евзрезов Д.В. Майер Б.О. «Образование 2030» – вызов системе образования // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета, 2014. № 2 (18). С. 118–132.
8. Занковский А.Н. Психология лидерства: от поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме. М.: Институт психологии РАН, 2011. 296 с.
9. Индивид и социум на средневековом Западе. Спб.: Александрия, 2009. 492 с.
10. Казарина Л.В., Казарина М.В. Об услугах в сфере научного обслуживания // Сервис plus. Т. 10. 2016. № 2 (10). С. 3–9.
11. Картунов В.В. Культура и цивилизация как основной вопрос социологии культуры // Сервис plus. Т. 8. 2014. № 1. С. 6–15.
12. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. М.: Дело, 2008. 944 с.
13. Крылов А.Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества. 2-е изд. М.: Икар, 2015. 352с.
14. Кулешов В.В., Унтура Г.А., Маркова В.Д. Развитие экономики знаний: роль инновационных проектов в программе реиндустриализации региона // Регион: экономика и социология. Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2016. Вып. 3 (91). С. 28–54.
15. Неборский Е. В. Университеты США: Образовательный и научный центр. Монография. Саарбрюккен: Издательство 'LAP Lambert Academic Publishing GmbH&Co. KG', 2011. 180 с.
16. Персикова Т.Н. Корпоративная культура. М.: Логос. 2017. 454 с.
17. Новичков Н.В., Новичкова А.В., Малыгина О.В. Роль корпоративной памяти в управлении организационными инновациями // Сервис plus. Т. 9. 2015. № 3 (9). С. 3–10.
18. Русанова И. П. Культура и искусство средневекового города. М.: Наука, 1984. 159 с.
19. Синенко В.Я. Инновационное управление образованием как ключевой фактор роста его качества // Управление качеством образования: Теория и практика эффективного администрирования. 2016. № 5. С. 18–21.
20. Соловейчик А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2010. № 125. С. 93–98.
21. Тарабаева В.Б. Использование регулирующих возможностей корпоративной культуры в управлении конфликтами инновационного развития вуза // Научные ведомости. Серия Философия. Социология. Право. 2008. Т.12. № 5. С. 94–99.
22. Три миссии университета [Электронный ресурс]. Код доступа: <https://3missions.ru/>. (дата обращения: 17.07.2017).
23. Чернышева Т.Л. Университет как драйвер развития города // Научно-педагогическое обозрение=Pedagogical Review. Tomsk, 2017. № 2. С. 209–219.
24. Чернышева Т.Л. Научный туризм студенческих объединений университетов как способ активизации научного потенциала страны // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2017. № 1 (38). С. 268–275.
25. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Спб.: Питер, 2002, 336 с.
26. Ясперс К. Идея университета. Минск: БГУ, 2006. 159с.
27. Bartell M. Internationalization of universities: a university culture-based framework // Higher Education, 2003. V. 45. pp. 43–70.
28. Chatman, C., Caldwell, D., O'Reilly, C., and B. Doerr, Parsing Organizational Culture: How to Norm for Adaptability influences the Relationship Between Culture Consensus and Financial Performance in High-technology Firms // Journal of Organizational Behavior, 2014. V. 35. pp. 785–808.
29. Dall'Alba, G. Re-imagining the University: Developing a Capacity to Care. pp. 112–122 // Barnett, R. (ed.) The Future University: Ideas and Possibilities. New York and London: Routledge, 2012. 233 p.
30. Guiso, L., Sapienza, P., Zingales, L. The Value of Corporate Culture // Journal of Financial Economics, 2015. V.117. pp. 60–76.
31. Fegan, Barry Developing Your Company Culture: The Joy of Leadership. Oakland: Context Press, 2000. 389p.
32. Fralinger B., Olson V. Organizational Culture At The University Level: A Study Using The OCAI Instrument // Journal of College Teaching & Learning. November 2007. V. 11. pp. 85–99.



33. Masschelein, J., Simons, M. The University: A Public Issue. pp. 165–177//Barnett, R. (ed.) The Future University: Ideas and Possibilities. New York and London: Routledge, 2012. 233 p.
34. O'Reilly, C., J. Chatman, and D. Caldwell. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person – Organization Fit//The Academy of Management Journal, 1991. V. 34. pp. 487–516.
35. Weerts D. State Governments and Research Universities: A Frame work for a Renewed Partnership. New York: Routledge, 2002. 182 p.

References:

1. Bazarov T. Yu., Human resource management psychology. Moscow: Iurait, 2015, 560p. (In Russ.)
2. Beliaev A., Corporate culture of the University: From theory to practice. *Vysshie obrazovaniie v Rossii*, no. 11, 2007, pp. 62-65. (In Russ.)
3. Bim-Bad B.M., Pedagogical encyclopedic dictionary. Moscow: Bolshaiia rossiiskaia entsiklopediia, 2002, p.296. (In Russ.)
4. Gnezdilova N. K., Corporate culture of the teacher of higher school and his loyalty to higher education institution. *Vektor nauki Toliattinskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriia Pedagogika. Psikhologiya*, no. 1, 2013, pp. 65-68. (In Russ.)
5. Davydov V. N., Corporate Culture as a way of social interaction and education in higher education institution. *Obrazovaniie i nauka*, no. 1, 2008, pp. 15-23. (In Russ.)
6. Dil T., Bolman L., Reframing organizations: Artistry, Choice and Leadership. Moscow: Alpina Publisher, 2012, 626 p. (In Russ.)
7. Evzrezov D. V., Mayer B. O., «Education 2030» - call to the Education System. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*, no. 2 (18), 2014, pp. 118-132 DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2226-3365.1402.11>(In Russ.)
8. Zankovskii A. N., Leadership psychology: from behavioural model to cultural and valuable paradigm. Moscow: Institut psikhologii RAN, 2011, 296 p. (In Russ.)
9. Individual and society in medieval West. St.Petersburg: Aleksandriia, 2009, 492p. (In Russ.)
10. Kazarina L. A., Ob Services in the field of scientific service. *Servis plus*, no. 2 (10), 2016, pp. 3-9. (In Russ.)
11. Kortunov V.V., «Culture and Civilization» as the central issue for sociology of culture. *Servis plus*, no. 1, 2014, pp. 6-15. (In Russ.)
12. Kochetkova A. I., Introduction to organizational behavior and organization modeling. Moscow: Delo, 2008, 944 p. (In Russ.)
13. Krylov A. N., Communication management. Theory and practice of interaction of business and society. Moscow: Ikar, 2015, 352p. (In Russ.)
14. Kuleshov V.V., Untura G. A., Markova V. D., Development of knowledge economy: Role of innovative projects in the program of region reindustrialization. *Region: ekonomika i sotsiologiya. Novosibirsk: Publ. SO RAN*, no. 3 (91), 2016, pp.28-54. DOI: <http://dx.doi.org/10.15372/REG20160302> (In Russ.)
15. Neborskii E.V., Universities of USA. Edicational and scientific center. Monography. Saarbruecken: Publ. house 'LAP Lambert Academic Publishing GmbH&Co. KG', 2011, 180 p. (In Russ.)
16. Persikova T. N., Corporate Culture. Moscow: Logos, 2011, 454p. (In Russ.)
17. Novichkov N. V., Novichkova A.V., Malygina O.V., The role of corporate memory in the management of organizational innovations. *Servis plus*, no. 3 (9), 2015, p. 3-10. (In Russ.)
18. Rusanova I. P., Culture and art of medieval city. Moscow: Nauka, 1984, 159p. (In Russ.)
19. Sinenko V. Ya., Innovative management of education as key factor of its quality growth. *Upravleniie kachestvom obrazovaniia: Teoriia i praktika effektivnogo administrirovaniia*, no. 5, 2016, pp. 18-21. (In Russ.)
20. Soloveichik A. V., Loyalty of personnel and factors characterizing the organization. *Izvestiia Rossiiskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A. I. Gertsena*, no. 125, 2010, pp. 93-98. (In Russ.)
21. Tarabaieva V.B., Use of the regulating opportunities of corporate culture in management of the conflicts of innovative development of higher education institution. *Nauchnyie vedomosti. Seriia Filosofiya. Sotsiologiya. Pravo*, no. 12 (5), 2008, pp. 94-99. (In Russ.)
22. Three missions of the University. (In Russ.) Available at: <https://3missions.ru/> (Accessed on July 17, 2017).



23. Chernysheva T. L., University as a driver of city development. *Scientific and Pedagogical Review*, no. 2, 2017, pp. 209-219. DOI: <http://dx.doi.org/10.23951/2307-6127-2017-2-209-219> (In Russ.)
24. Chernysheva T. L., Scientific tourism of universities student's associations as way of activization of the country scientific potential. *Biznes. Obrazovanie. Pravo. Vestnik Volgogradskogo instituta biznesa*, no. 1 (38), 2017, pp. 268-275. (In Russ.)
25. Shein E.Kh., *Organizational culture and leadership*. St. Petersburg: Piter, 2002, 336 p. (In Russ.)
26. Iaspers K., *The idea of University*. Minsk: BGU, 2006, 159p. (In Russ.)
27. Bartell M. Internationalization of universities: a university culture-based framework. *Higher Education*, vol. 45, 2003, pp. 43–70.
28. Chatman C., Caldwell D., O'Reilly C., Doerr B., Parsing Organizational Culture: How to Norm for Adaptability influences the Relationship Between Culture Consensus and Financial Performance in High-technology Firms. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, 2014, pp. 785–808.
29. Dall'Alba, G. Re-imagining the University: Developing a Capacity to Care. pp. 112–122//Barnett, R. (ed.) *The Future University: Ideas and Possibilities*. New York and London: Routledge, 2012. 233 p.
30. Guiso, L., Sapienza, P., Zingales, L., The Value of Corporate Culture. *Journal of Financial Economics*, vol. 117, 2015, pp. 60–76.
31. Fegan, Barry *Developing Your Company Culture: The Joy of Leadership*. Oakland: Context Press, 2000, 389p.
32. Fralinger B., Olson V., *Organizational Culture At The University Level: A Study Using The OCAI Instrument*. *Journal of College Teaching & Learning*, vol. 11, November 2007, pp. 85–99.
33. Masschelein J., Simons M., *The University: A Public Issue*. pp. 165–177//Barnett, R. (ed.) *The Future University: Ideas and Possibilities*. New York and London: Routledge, 2012. 233 p.
34. O'Reilly C., Chatman J., Caldwell D., *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person – Organization Fit*. *The Academy of Management Journal*, vol. 34, 1991, pp. 487–516.
35. Weerts D., *State Governments and Research Universities: A Frame work for a Renewed Partnership*. New York: Routledge, 2002, 182 p.

