

УДК 378.1:316.7 DOI: 10.14451/1.233.39

Методы диагностики организационной культуры организации высшего образования

© 2024 Курт Осман Бакиевич

Аспирант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности. Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк.

E-mail: johnny.johnson1997@gmail.com

Ключевые слова: организационная культура, организация высшего образования, диагностика, метод, управление организационной культурой.

В статье обобщены и проанализированы методы диагностики организационной культуры, обоснована необходимость применения методов диагностики организационной культуры в высшей школе, определена специфика применения данных методов в организациях высшего образования.

Введение

Организационная культура оказывает влияние на эффективность функционирования организации высшего образования путем воздействия на работников и обучающихся. Организационная культура в высшей школе регулирует организационное поведение, налаживает межличностное и межгрупповое взаимодействие, способствует творческой деятельности. Организационная культура выступает неотъемлемым элементом системы управления современной организации высшего образования, влияющим на осуществление всех видов ее деятельности.

Организации высшего образования обладают уникальными характеристиками, обусловленными как спецификой отрасли, так и особенностями отдельной образовательной организации. Управление организацией высшего образования происходит параллельно с управлением ее организационной культурой. Для эффективного управления организационной культурой, необходимо иметь информацию о ее текущем со-

стоянии, что возможно реализовать, используя методы диагностики.

Особенности организационной культуры в высшей школе обуславливают необходимость выбора эффективных методов ее диагностики в современных организациях. Вопросы диагностики организационной культуры в организациях освещали в своих трудах отечественные авторы: П. М. Гнетов, Ф. В. Зиновьев, В. Я. Иванова, Е. В. Киселева, Л. М. Карамушка, Л. В. Кулешова, С. А. Резник, Л. Тепловая, К. Терещенко, О. Стеклова, Л. Карамушка, И.Д. Ладанов, С.И. Смеянов; а также зарубежные исследователи: Д. Дэни-сон, К. Камерон, Р. Куинн, Г. Хофстеде, Ч. Хенди, Р. Кук, Ф. Тромпенаарс, Дж. Лафферти, О' Рейли, К. Смит, С. Гласер, Р. Льюис и др. Несмотря на то, что феномен организационной культуры был объектом многочисленных исследований, специфика применения методов диагностики организационной культуры в организациях высшего образования не была достаточно изучена.

Сущность диагностики организационной культуры

Базисом для управления организационной культурой учреждения высшего образования выступает информация. Информация демонстрирует количественные и качественные характеристики культуры конкретной организации. Диагностика организационной культуры охватывает все возможные ее элементы. Характер организационной культуры определяет особенности, виды и формы коммуникаций, культуру управления, его эффективность и результативность, степень развития этической составляющей и корпоративной социальной ответственности [2].

Результаты диагностики организационной культуры в организациях высшего образования позволят выявить проблемы не только в самой организационной культуре, но и в самой системе управления, поскольку организационная культура, как общепринятая система ценностей и моделей поведения пронизывает все направления функционирования организации [7]. Диагностика организационной культуры представляет собой комплекс действий, целью которых выступает получение достоверной и полной информации об элементах организационной культуры. Такая информация служит базисом для принятия эффективных управленческих решений в рамках решения конкретных задач, стоящих перед организацией высшего образования. Также информация об организационной культуре выступает элементом прогнозирования [12].

Диагностика организационной культуры позволяет выявить ее достоинства и недостатки, соответствие стратегии, позволяет сформулировать профиль организационной культуры, выявить и проанализировать имеющиеся в учреждении субкультурные образования и т. д. Несмотря на то, что методики по диагностике организационной культуры основываются на различных основаниях (в зависимости от подходов авторов), то в общем виде они сводятся к следующим этапам:

1. Определение предмета и объекта диагностики.
2. Выбор инструментария диагностики.

3. Проведение исследования.
4. Анализ полученных данных об организационной культуре.
5. Разработка положений для принятия управленческих решений, основанных на результатах диагностики.

Смеянов С. Н. систематизировал методы диагностики организационной культуры [8]. В понимании автора любые методы диагностики организационной культуры можно свести к следующим группам.

1. Холистические методы (личное участие исследователя, наблюдение).
2. Метафорические методы (изучение документов, языка коммуникации).
3. Количественные методы (измерение культуры через опросники, анкеты, интервью).

Другую типологию методов диагностики, в частности организаций высшего образования, рекомендует Л. Тепловая [10]. Она выделяет общенаучные, эмпирические и косвенные методы диагностики.

Современные ученые и практики выделяют два укрупненных подхода к процессу диагностики организационной культуры – интерпретативный и формализованный. В работах А. Стекловой раскрываются следующие концептуальные подходы: идеографический (качественный); формализованный (количественный). Однако в контексте высшей школы необходимо сочетать оба подхода, поскольку часть культуры вуза можно изучить только качественно, а некоторые только количественно. Единство данных методов позволяет сформировать целостную картину о культуре конкретной организации.

Исследователь К. Терещенко в своих работах объединил существующие методы диагностики в три укрупненных группы с точки зрения целей исследования, а именно методики по определению типа культуры, параметров культуры, уровня культуры. Недостатком данного подхода можно считать то, что диагностика здесь направлена на улучшение самой организационной культуры, а не организации в целом, не прослеживается

связь с влиянием на эффективность управленческих процессов в организации.

Существует аналогичная классификация, в которой группируются методики изучения организационной культуры в образовательных организациях в три ключевых направления [8].

1. Методы определения типа культуры.
2. Методы определения направления развития культуры на мезоуровне.
3. Методы определения направления развития культуры на макроуровне.

Диагностика организационной культуры может осуществляться на разных уровнях в зависимости от размера организации. В сфере высшего образования возможна диагностика как культуры отдельной организации высшего образования, организационной культуры организаций высшего образования региона и отрасли в целом, поскольку нахождение в едином образовательном пространстве может способствовать формированию общих целей, ценностей, принципов и традиций.

Необходимо отметить, что диагностика организационной культуры – это малозатратный инструмент, доступный всем организациям высшего образования, вне зависимости от их размера и организационно-правового статуса. Проведение диагностики не требует найма дополнительных специалистов, а также не требует серьезных материальных вложений. Диагностика организационной культуры может быть включена в воспитательную работу вуза, конкретных его подразделений.

Сравнительный анализ методов диагностики организационной культуры

С целью выбора наиболее оптимального метода диагностики организационной культуры для учреждения высшего образования проведем сравнение известных и применяемых на практике методик, а именно методик Д. Дэнисона, К. Камерона и Р. Куинна; Г. Хофстеде; Ч. Хенди; Ван де Поста-Конинга-Смита; И. Д. Ладанова; Н. В. Левкина. Сравнительный анализ данных методик приведен в таблице 1.

Так, применение конкретного метода диагностики зависит от специфики деятельности конкретной организации, ее положения на рынке в своей отрасли, а также от личностных качеств и ценностей руководителей и работников, особенностей принятия управленческих решений. В рамках диагностики и оценки организационной культуры учреждения высшего образования необходима корректировка данных методик в пользу реалий высшей школы, поскольку изначально данные методики разрабатывались для бизнеса.

Специфика применения методов диагностики организационной культуры в организациях высшего образования

Методика Ван де Поста-Конинга-Смита предполагает учет 114 параметров, которые характеризуют культуру современной организации [16]. Параметры были сведены в 14 укрупненных групп. Применение методики в организациях высшего образования следует осуществлять с учетом корректировок, поскольку авторы разработали методику специально для использования преимущественно в бизнес-анализе, когда для организации высшего образования деловые интересы не выступают основным приоритетом деятельности. Среди групп параметров есть такие, как управление культурой; стиль управления; уровень свобод; роль персонала; организационная интеграция и т. д., которые характеризуют разные стороны конкретной организационной культуры и позволяют выявить широкий объем ее сильных и слабых сторон в контексте эффективности управления организационной культурой и организацией высшего образования в целом.

Методика К. Камерона и Р. Куинна наиболее активно применяется в диагностике организационной культуры современных организаций, в том числе в организациях высшего образования [4]. Специфика данной методики состоит в том, что с помощью нее возможна диагностика не только текущих характеристик организационной культуры, но и диагностика изменений, которые в ней происходят и которые необходимы для ее дальнейшего совершенствования.

Таблица 1. Сравнение методов оценки и анализа организационной культуры.

Характеристика	Параметры	Респонденты	Вопросы	Взаимосвязь параметров	Показатель эффективности
Ван де Поста и Конинга Смита	15	Весь персонал	97	да	1. Увеличение активов 2. Показатели рентабельности активов и капитала
К. Камерона и Р. Куинна	6	Весь персонал	6	нет	Не используются
Г. Хофстеде	6	Часть персонала	135	нет	Не используются
Д. Дэнисона	4	Весь персонал	60	да	1. Доля рынка 2. Объем продаж 3. Прибыль 4. Качество продукта
С. Гласера и С. Заманоу	6	Часть персонала	31	нет	Не используются
Ч. Хенди	4	Весь персонал	86	нет	1. Положение 2. Распоряжение ресурсами 3. Обладание знаниями 4. Сила личности
В. Е. Левкин	3	Часть персонала	20	да	1. Оборачиваемость оборотных средств; 2. Прибыль; 3. Рентабельность
И. Д. Ладанова	4	Весь персонал	29	да	Не используются

По результатам методики, культура организации определяется в один из четырех типов (рис. 1). Диагностика культуры по данной методике предполагает определение реального и идеального типов организационной культуры. Организационная культура рассматривается в контексте двух измерений.

Первое измерение детерминирует степень гибкости и измеряется шкалой от показателя организационной многогранности и пластичности до показателя организационной долговечности. Второе измерение сопоставляет критерии внутренней ориентации, интеграции и единства с критериями внешней ориентации, таких как дифференциация и состоятельность.

Данная методика строго формализована. Она предполагает использование письменных мето-

дов, в частности анкетирование, покрывающее значительную часть членов организации, что в итоге снижает влияние субъективного фактора результатов диагностики организационной культуры. Базируясь на полученных результатах, можно определить, основываясь на каких принципах, работает организация, а также какие ценности доминируют среди работников. Современная организация высшего образования сочетает в себе элементы всех типов культур. Наиболее распространенным типом организационной культуры в отечественных организациях высшего образования является иерархический.

Согласно мнению Г. Хофстеде, при диагностике организационной культуры можно использовать кросс-культурный подход, выделяя национальные измерения культуры: уровень дистанции власти; соотношение мужественности и жен-



Рис. 1. Методика К. Камерона и Р. Куинна.

ственности; уровень избегания неопределенности: соотношения индивидуализма и коллективизма и т. д. [15]

Методика уже применяется в организациях высшего образования. Так, Л. В. Кулешовой было проведено исследование в ГОУ ВПО «ДОНАУ-ИГС» на предмет доминирующих культурных параметров среди обучающихся. Было выяснено, что культура обучающихся – коллективистская, женственная, с высоким уровнем избегания неопределенности и дистанции власти [6].

Помимо Г. Хофстеде, культурными измерениями занимался Ф. Тромпенаарс, который выделил такие параметры, как универсализм и партикуляризм; индивидуализм и коллективизм; эмоциональность и нейтральность; конкретность и диффузность; достижение и принадлежность, и т. д. При помощи данных параметров также можно измерить организационную культуру любой организации высшего образования.

В основе модели, разработанной Д. Денисоном, лежит шкала К. Камерона и Р. Куинна: внешний фокус, внутренний фокус, гибкость, стабильность [13]. Используя соотношения ценностей, автор практически определил характеристики культуры, которые влияют на эффективность

организации. Данные характеристики выражены в виде индикаторов. Так, по мнению Д. Денисона, организационная культура считается эффективной, если каждый из индикаторов находится в промежутке между 75 и 100%. Визуально модель Д. Денисона предполагает форму концентрических кругов, основу которой составляют «верования и ожидания».

Особого внимания заслуживает методика исследователей С. Гласер и С. Заманоу [3]. Они предлагают 6 укрупненных параметров организационной культуры:

1. командная работа – насколько согласована совместная деятельность людей;
2. мораль – какие приняты представления о хорошем и плохом в данной организации;
3. информационные потоки – каким образом передается информация между людьми в организации;
4. участие в управлении – насколько работники задействованы в процессах принятия решения;
5. контроль – каким образом осуществляется надзор и контроль над деятельностью, система поощрений и наказаний;
6. собрания – каким образом происходят совещания и прочие встречи между членами

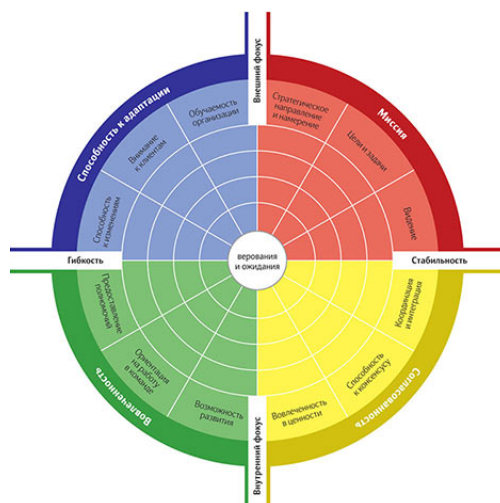


Рис. 2. Модель Денисона.

организации.

Каждый из параметров оценивается, членов организации просят описать, что им нравилось в начале их работы, а также то, что в перспективе повлияло на их оценки. Проведение опросов осуществляется конфиденциально, индивидуально с каждым работником. Последняя версия опросника содержит 31 вопрос. В ходе диагностики допустимо использовать дополнительные параметры, отражающие специфику деятельности организации.

Согласно методике Ч. Хенди отнесение организационной культуры к определенному типу базируется на изучении ее составляющих, таких как ценности, традиции, нормы, отношения, предпочтения и т. д.

Использование методики Ч. Хенди позволяет определить уровень формализации процессов и степень централизации власти в организациях высшего образования [14]. По результатам методики, организацию высшего образования можно отнести к одному из типов организационной культуры.

1. Культура власти, где ключевую роль играет лидер с развитыми личностными качествами. В некоторых организациях высшего образования есть сильный лидер, зачастую основатель организации или лицо, уже долго за-

нимающее данную позицию. Также культура власти может быть реализована на уровне отдельных подразделений (кафедр, отделов).

2. Культура роли, которая характеризуется специализацией работников и подразделении, строгим распределением ролей, а работа организована на основе правил, стандартов, инструкций и прочих документов. Такой тип организационной культуры распространен среди организаций высшего образования, поскольку вузы обычно имеют разветвленную организационную структуру и подвержены усиленному нормативно-правовому регулированию.
3. Культура задачи, которая ориентирована на решение конкретных задач или на проектную деятельность. Эффективность здесь характеризуется профессионализмом работников, оптимальным использованием ресурсов. Такая культура типична для организаций высшего образования с сильной научно-исследовательской составляющей, где государство и общество формируют заказ на решение возникающих проблем.
4. Культура личности, где центральным звеном выступает человек. Приоритет такой организации – объединение профессионалов, творческих людей, которые за счет своих талантов могут способствовать развитию организации. Взаимодействие осуществляется на основе согласия, а не приказов. Эта культу-

ра свойственна преимущественно частным организациям высшего образования, а также организациям высшего образования творческого профиля.

Необходимо отметить, что каждая организация высшего образования сочетает в себе элементы каждого типа организационной культуры согласно Ч. Хенди. Однако определение доминирующего типа культуры позволит выявить сильные и слабые стороны организации, а также соответствие текущего образа организации желаемому.

Методика И. Д. Ладанова анализирует составляющие организационной культуры: отношение к преподаванию и обучению, организационные связи и качество общения; состояние управленческой культуры, ценностные мотивационные и моральные установки.

Методика базируется на 29 ключевых параметрах, отражённых в опросниках. Методика решает две взаимосвязанные задачи – определение положительного влияния организационной культуры на работу организации и проблем, возникающих на пути ее реализации [1]. Методика И. Д. Ладанова осуществляется в два основных этапа, где на первом этапе анализу и оценке подвергаются элементы организационной культуры, а на втором этапе определяется уровень развития организационной культуры. Методика создана для организаций коммерческого типа. Однако при корректировках в пользу специфики высшего образования методика может быть

использована и для оценки уровня организационной культуры учреждения высшего образования.

Таким образом, было выяснено, что существует широкий спектр методов диагностики и оценки организационной культуры, который может быть применен в организациях высшего образования. Сложность диагностики организационной культуры организаций высшего образования обусловлена тем, что в таких организациях необходимо исследовать организационную культуру не только персонала, но и контингента обучающихся. Ценности, представленные в культуре организаций высшего образования, постоянно обновляются, поскольку происходит ежегодный выпуск и набор обучающихся, а также постоянное изменение профессорско-преподавательского состава, что актуализирует постоянное использование методик оценки и анализа организационной культуры

Методики оценки и анализа организационной культуры в основном создавались для бизнес-целей. Именно поэтому в контексте высшего образования невозможно использовать какую-либо методику в чистом виде. Следует корректировать критерии и параметры оценки организационной культуры под реалии высшей школы. При этом наиболее целесообразно путем синтеза выработать единую методику оценки и анализа организационной культуры в учреждении высшего образования.

Библиографический список

1. Гнетов П. М., Гора Н. А. Исследование уровня и характера организационной культуры коллектива компании // Вестник ПАГС. – 2021. – № 1. – С. 80–90.
2. Зиновьев Ф. В. Диагностика организационной культуры // Экономика строительства и природопользования. – 2022. – № 1/2. – С. 82–83.
3. Иванова В. Я. Оценка соответствия параметров персональной и групповой организационной культуры работников в рамках трудового процесса // Вестник ГУУ. – 2020. – № 11. – С. 25–38.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры : пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
5. Комплекс методик для изучения особенностей и детерминант развития организационной культуры образовательных организаций / Л. М. Карамушка [и др.] // Актуальные проблемы психологии : сборник научных трудов Института психологии НАПН Украины. – Киев, Алчевск : ЛАДО, 2014. – С. 9–15.
6. Кулешова Л. В., Окорокова Г. П., Курт О. Б. Совершенствование механизма государственного регулирования высшего профессионального образования: культурологический подход // Наука и практика регионов. – 2021. – 2(23). – С. 84–89.
7. Методы организационной диагностики в управлении персоналом : учебно-методическое пособие для студентов высших учебных заведений / Е. В. Киселева [и др.] ; под ред. Е. В. Киселевой. –

- Вологда : Вологодский филиал РАНХиГС, 2016. – 422 с.
8. *Смеянов С. Н., Дроздов В. А.* Определение Методики Исследования Организационной Культуры // *Инновационная наука*. – 2022. – № 5–2. – С. 106–108.
 9. *Стеклова О. Е.* Организационная культура: учебное пособие. – Ульяновск : УлГТУ, 2007. – 127 с.
 10. *Теплова Л. Е.* Теория и методология управления развитием организационной культуры потребительской кооперации : дис. ... д-ра экономических наук : 08.00.05 / Теплова Лидия Евстахиевна. – Белгород, 2005. – 504 с.
 11. *Терещенко К. В.* Методы изучения организационной культуры // *Актуальные проблемы психологии* : сборник научных трудов Института психологии им. Г. Костюка НАПН Украины. Т. 1. – Киев, Алчевск : ЛАДО, 2013. – С. 28–31.
 12. *Труфанов А. В.* Основные подходы к диагностике организационной культуры // *Экономика, управление, финансы* : материалы III Международной научной конференции (г. Пермь, февраль 2014 г.) – Пермь : Меркурий, 2014. – С. 153–156.
 13. *Угляница И. И.* Перспективы комплексного подхода к изменениям организационной культуры в контексте организационной эффективности (на основе модели Д. Денисона) // *Вестник науки и образования*. – 2020. – № 5–2. – С. 57–60.
 14. *Handy C.* *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. – Arrow Books, 1996. – 271 p.
 15. *Hofstede G. H.* *Cultures and organizations: software of the mind*. – McGraw Hill, 2015. – 279 p.
 16. *Van der Post W. Z., De Coning T. J.* An instrument to measure organizational culture // *South African Journal of Business Management*. – 1997. – 28(4).