Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Петрова Ольга Викторовна

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА: ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

5.2.6. Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Научный консультант — Секерин Владимир Дмитриевич,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2026

Оглавление

Введение 5
Глава 1 Концептуальные основы организационного развития современного университета 20
1.1 Необходимость трансформации модели классического университета в условиях системных вызовов 20
1.2 Российские и зарубежные подходы к содержанию модели прагматического университета 27
1.3 Концепция социально ответственного университета 46
Глава 2 Формирование организационной культуры социально ответственного университета 61
2.1 Сущность, структура и факторы развития организационной культуры современного университета 61
2.2 Аналитический обзор исследований организационной культуры университетов 90
2.3 Формирование ценностей социально ответственного университета 103
Глава 3 Методологические основы исследования сопротивления изменениям в университете 117
3.1 Причины и факторы сопротивления изменениям при трансформации организационной культуры современного университета 117
3.2 Методика исследования сопротивления изменениям в университете 129
3.3 Результаты диагностики сопротивления изменениям в университете 139
Глава 4 Методические основы комплексной диагностики ценностей в социально ответственных университетах 151

4.1 Оценка организационных ценностей в социально ответственных университетах 151
4.2 Оценка ценностей трудовой деятельностив социально ответственных университетах 183
4.3 Оценка ценностей научно-исследовательской деятельности в социально ответственных университетах 195
Глава 5 Разработка экономико-управленческой модели социально ответственного университета 213
5.1 Экономическо-управленческое содержание модели социально ответственного университета 213
5.2 Построение экономико-управленческой модели социально ответственного университета 223
5.3 Оценка эффективности и прогнозных параметров модели социально ответственного университета 247
Заключение 257
Список литературы 264
Приложение А Опросник оценки сопротивления научно-педагогических работников организационным изменениям 297
Приложение Б Методика диагностики организационной культуры по модели Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С» 301
Приложение В Опросник определения профиля трудовой мотивации Ш. Ричи и П. Мартина 318
Приложение Г Систематизации образовательных организаций высшего образования 324
Приложение Д Расчет корреляции показателей научно-исследовательской деятельности российских государственных вузов 326
Приложение Е Показатели научно-исследовательской деятельности университетов-лидеров по результатам научно-исследовательской деятельности 328
Приложение Ж Оценка значимости модели парной регрессии 333

Приложение И Оценка значимости модели

$Y = 1019611 + 0{,}835 \times X_1 + 610{,}2 \times X_2$ 335

Приложение К Оценка значимости модели

$Y = 933563{,}2 + 0{,}646 \times X_1 + 128{,}3 \times X_2$ 337

Введение

Актуальность темы исследования. Национальные цели и задачи, определенные В.В. Путиным в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», интенсивные процессы цифровизации всех сфер общественной жизни, изменение геополитической обстановки, проводимая специальная военная операция сформировали новые вызовы для российской экономики и обусловили важность следующих задач: достижение технологического суверенитета и технологического лидерства, развитие новых отраслей экономики, подготовка кадров, готовых возникающие вызовы превращать в пространство возможностей. Вектор развития инновационной экономики зафиксирован в указах Президента Российской Федерации В.В. Путин [1; 2], в Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации и в стратегических планах Правительства Российской Федерации, утвержденных Председателем Правительства Российской Федерации М.В. Мишустиным.

Одной из важнейших движущих сил экономики в современных условиях являются университеты, способные осуществлять профессиональную подготовку высококвалифицированных специалистов, востребованных на рынке, выступать генераторами инноваций и создателями новых технологий, обеспечивать кооперацию с индустриальными партнерами для ускорения трансфера инноваций. Перед университетами стоят новые задачи: достижение технологического лидерства, увеличение объемов и качества научно-исследовательской деятельности, ускорение коммерциализации ее результатов. Решение указанных задач требует от университетов активизации участия в социально-экономическом развитии регионов посредством генерации инноваций, которая может быть достигнута при переходе образовательных организаций к модели социально ответственного университета.

Типичная для российского высшего образования модель классического университета перестает отвечать вызовам времени: изменение геополитической обстановки, возникновение потребности в обеспечении технологического лидерства и суверенитета страны, – поэтому она нуждается в трансформации. На необходимость реформы системы образования и формирования принципиально новой модели этой системы в Российской Федерации прямо указал Президент Российской Федерации В.В. Путин: «Россия готовится перейти на принципиально новую модель высшего образования. В ней не будет программ бакалавриата без конкретной специализации и с одинаковыми для всех сроками обучения. А магистратура станет доступна преимущественно для людей с опытом работы, нуждающихся в получении углубленных специализированных знаний. При этом даже на платной основе станет затруднительно освоить специальности, в которых не нуждается экономика и отсутствует спрос на рынке труда» [253]. Председатель Правительства Российской Федерации М.В. Мишустин также сказал о формировании новой модели системы образования в стране, выступая с отчетом в Государственной Думе Федерального Собрания Российской Федерации: «Россия создает задел на годы вперед и совершенствует систему образования - от детсадов до вузов. В частности, будет запущена новая модель высшего образования, которая сейчас апробируется в экспериментальном порядке» [255].

По оценке экспертов в сфере высшего образования, одним из наиболее эффективных направлений трансформации с учетом современных вызов является переход к модели социально ответственного университета.

Существующий опыт создания социально ответственного университета свидетельствует о том, что трансформация классического университета в социально ответственный требует системных изменений в управлении университетом, в том числе в его организационной культуре и системе ценностей. Успешное создание социально ответственного университета требует формирования новой организационной культуры, базирующейся

на ценностном подходе. Эффективное управление переходом к модели социально ответственного университета невозможно без опоры на адекватную методологию, которая на сегодняшний день недостаточно проработана.

Степень разработанности темы исследования. Вопросы управления развитием современного университетского образования рассмотрены в работах следующих специалистов: Р. Барнет, И.Ю. Беляева, Т.В. Братарчук (Бутова), А.Е. Волков, О.В. Данилова, М.А. Измайлова, Я.И. Кузьминов, М.А. Лисюткин, С.О. Календжян, Г. Карье, Н.В. Кузнецов, В.В. Радаев, И.М. Реморенко, Н.С. Розов, Б.Л. Рудник, С.А. Стрижов, В.М. Филиппов, И.Д. Фрумин, А.А. Фурсенко, Л.И. Якобсон и другие.

Концепции предпринимательского и инновационного университетов разработаны в трудах таких ученых как: В.В. Акбердина, Е.В. Василенко, А.О. Грудзинский, Г. Ицковиц, Ф.А. Казин, С.О. Календжян, Б.Р. Кларк, А.В. Кондратьев, Г.Н. Константинов, А.В. Прохоров, Р.Г. Стронгин, С.Р. Филонович и другие.

Методология исследования организационной культуры и ценностей рассмотрена в трудах следующих специалистов: Б.С. Батаева, А.М. Бекарев, И.Ю. Беляева, Т.В. Братарчук (Бутова), С.М. Васин, Е.С. Гулина, О.В. Данилова, Д. Денисон, В.П. Демин, Г.А. Мкртычян, К.С. Камерон, О.В. Кожевина, Р.Э. Куинн, Г. Морган, Ч. О`Рейли, Г.С. Пак, С.А. Стрижов, О.Г. Тихомирова, Э. Шейн, М. Элвессон, Е.А. Юрина и другие.

Феномен сопротивления организационным изменениям исследован в работах Т.Е. Андреевой, Р.Г. Бухбиндера, Г.А. Мкртычян, R. Rinne, J. Koivula, R. Maurer, J. Kotter, L. Schlesinger, S. Ijaz, A. Vitalis, S. Rosenberg, J. Mosca и другие.

Вопросы управления организационной культурой в российских университетах освещены в работах таких ученых как Н.Н. Богдан, А.Б. Бритов, М.А. Измайлова, Л.Н. Захарова, Н.П. Макаркин, Г.И. Мальцева, М.В. Митрофанова, И.Ю. Парфенова, Г.И. Петрова, Ю.П. Похолков, В.А. Пушных, Н.И. Субочев, О.Б. Томилин, А.С. Франц и другие.

Экономические аспекты управления развитием университетского образования освещены в исследованиях следующих специалистов: О.А. Грудзинский, Д. Дилл, Ю.А. Дорошенко, Г. Ицковиц, Б.Р. Кларк, Г.Н. Константинов, Я.И. Кузьминов, Г.А. Мкртычян, Л.С. Леонтьева, Ж.А. Мингалева, В.Д. Секерин, В.М. Филиппов, С.Р. Филонович, С. Фуллер и другие.

В целом, можно говорить о том, что существует ряд исследований, посвященных проблеме создания современных моделей университета и управления их организационной культурой. В то же время практически отсутствуют исследования, направленные на разработку методологии организационного развития университета на основе модели ценностей, позволяющей системно управлять организационными изменениями в университетах как социально-экономических системах в условиях реализации государственной политики.

Цель исследования состоит в теоретико-методологическом обосновании и разработке комплекса организационно-управленческих решений по организационному развитию современных университетов.

Для достижения цели исследования необходимым является выполнение ряда **задач** как теоретического, так и практического характера:

1) проанализировать концептуальные основы организационного развития университетов и обосновать теоретико-методологические аспекты перспективной модели университета;

2) определить основные признаки перспективной модели университета;

3) разработать теоретико-методологические основы исследования ценностей организационной культуры университета как фактора его организационного развития и готовности к переходу к перспективной модели университета;

4) разработать концептуальную модель ценностей перспективного университета;

5) изучить природу феномена сопротивления изменениям и выявить причины, силу, организационные факторы сопротивления изменениям при переходе к перспективной модели университета;

6) разработать методические основы диагностики ценностей сотрудников при переходе к перспективной модели университета;

7) обосновать экономико-управленческое содержание перспективной модели университета;

8) разработать экономико-управленческую модель перспективного университета.

Объектом исследования данной работы являются университеты как социально-экономические системы.

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе организационных изменений в российских университетах в контексте реализации государственной политики в сфере высшего образования.

Научная новизна исследования заключается в теоретическом обосновании, методологической проработке и разработке комплекса организационно-управленческих решений по формированию и внедрению в практическую деятельность модели социально ответственного университета на основе ценностного подхода, ориентированной на рост объемов и качества социально ответственных практик и позволяющей успешно управлять трансформацией классического университета в социально ответственный в контексте реализации государственной политики в сфере высшего образования.

Теоретическая значимость работы заключается в разработке теории и методологии управления социально ответственным университетом, ориентированной на расширение социально ответственных практик и позволяющей эффективно управлять трансформацией классического университета в социально ответственный. В диссертации развиты концептуальные основы развития современных университетов: обосновано

содержание концепции социально ответственного университета; определена ключевая роль ценностей в структуре организационной культуры университета, роль ценностей трудовой и научно-исследовательской деятельности в организационной культуре социально ответственного университета; разработана концептуальная трехмерная модель ценностной организационной культуры социально ответственного университета; разработаны методические основы диагностики, оценки и управления ценностями в социально ответственном университете; предложена экономико-управленческая модель социально ответственного университета, позволяющая раскрыть потенциал конкретного вуза к существенному повышению результативности социально-значимой научно-исследовательской деятельности в результате перехода к модели социально ответственного университета.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанная методология управления социально ответственным университетом может быть использована:

- Министерством науки и высшего образования Российской Федерации для классификации вузов с использованием полученных шкал значений аргументов указанной экономико-управленческой модели, что позволит выявить возможности вузов внедрить модель социально ответственного университета и системно управлять изменениями по указанной трансформации, что повысит эффективность государственной политики в сфере науки и высшего образования;
- ректоратом образовательных учреждений высшего образования для объективной оценки предпосылок реализации стратегий развития вузов, ориентированных на расширение социально ответственных практик и приоритетное развитие сферы исследований и разработок, а также для настройки систем ключевых показателей эффективности сотрудников на достижение значимых результатов в решении социально-значимых задач в научно-исследовательской деятельности.

Методология и методы исследования. Методология исследования опиралась на следующие научные дисциплины: теория корпоративного управления, теория стратегического менеджмента, управление изменениями. В ходе исследования использовался синтез теорий, концепций и методов из областей экономики организации, экономической теории, корпоративного управления, менеджмента. В качестве методов исследования в данной диссертационной работе использовались методы общенаучного анализа, экспертная оценка, метод сравнения, дедукции и индукции, организационного анализа и проектирования, диагностики и оценки ценностей, статистического анализа, корреляционно-регрессионного анализа.

Теоретической основой исследования послужили научные труды и методические разработки отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся в области управления университетским образованием, организационной культурой и социальной ответственностью. Исследование базируется на методах организационного анализа и проектирования, диагностики и оценки ценностей, статистического анализа и эконометрики.

Эмпирическую основу исследования составили официальные материалы, нормативные и законодательные акты Российской Федерации; статистические и аналитические материалы Министерства науки и высшего образования Российской Федерации и подведомственных ему вузов за 2000-2024 годы; публикации по теме диссертационного исследования в российской и зарубежной периодической печати.

Область исследования диссертации соответствует п. 9. «Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие»; п. 13. «Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Управление устойчивым развитием организации»; п. 32. «Управление организациями социальной сферы (культура, наука, образование, здравоохранение)» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Положения, выносимые на защиту:

1) доказано, что в современных социально-экономических условиях: изменение геополитической обстановки, возникновение новых вызовов технологического лидерства, обеспечение суверенитета страны – модель классического университета перестает отвечать требованиям времени и нуждается в серьезной трансформации, основным вектором которой становится создание университета нового типа – социально ответственного университета, ориентированного на расширение социально ответственных практик как перспективной модели университета в контексте реализации государственной политики в сфере высшего образования. Социально ответственный университет определен как вуз, который в рамках своей основной деятельности – подготовка кадров, проведение научных исследований – ориентирован на формирование добровольного, связанного с ней напрямую и выходящего за рамки определенного законом минимума вклада в развитие общества в социальной, экономической, технологической, политической, духовной и экологической сферах. В отличие от других моделей социально ответственный университет в соответствии с ключевыми идеями корпоративной социальной ответственности в большей степени ориентирован на активное участие в решении социально значимых проблем общества и реализацию общественных программ (С. 45-54);

2) определены основные признаки социально ответственного университета: субъектность, ценностно-ориентированность, социальная вовлеченность и активная работа с обществом; предложена классификация уровней социально ответственного университета, что позволяет выделять возможности университетов в плане достижения научного развития, а также выявить спектр показателей эффективности от перехода на эту модель управления, начиная от лояльности абитуриентов, студентов, сотрудников до управления решениями, увеличения доли нематериальных активов и эффективного выстраивания отношений с заинтересованными сторонами с учетом их интересов (С. 54-58);

3) разработаны теоретико-методологические аспекты управления организационными изменениями в современном университете на основе исследования ценностей его организационной культуры; понимания организационной культуры как доступной изменениям; представления о специфике университетской организационной культуры, базирующейся на академических ценностях; о системе ценностей как ключевом элементе развития организационной культуры университета, позволяющие обеспечить готовность университета к реализации модели социально ответственного университета (С. 60-102);

4) разработана концептуальная модель ценностей социально ответственного университета, в основу которой положено представление о многоуровневой системе ценностей: а) организационные ценности, б) ценности трудовой деятельности сотрудников и в) ценности научно-исследовательской деятельности сотрудников; практическая значимость этой модели способствует более глубокому пониманию сложной многоуровневой природы ценностей, позволяет адекватно оценивать систему ценностей и управлять ее изменением при переходе к модели социально ответственного университета не только с учетом собственных интересов сотрудников, но и перспективного развития региона и отрасли, а также обосновывать требуемый вектор этих изменений (С. 102-114);

5) установлено, что переход к модели социально ответственного университета может сопровождаться сопротивлением изменениям научно-педагогических работников, основным организационным фактором которого выступает несовершенная система организационной коммуникации, а причинами – страх перед негативными последствиями организационных изменений и неприятие новой организационной культуры; поэтому для социально ответственных университетов приоритетно формирование новой организационной культуры, основанной на ценностях социально ответственных практик вуза, прежде всего, инновационной деятельности, и позволяющей нейтрализовать указанное сопротивление (С. 116-138);

6) разработаны методические основы комплексной диагностики ценностей сотрудников университета при переходе к модели социально ответственного университета, включающей в себя методики оценки изменений организационных ценностей; ценностей трудовой деятельности; ценностей научно-исследовательской деятельности, позволяющей детализировать критерии измерения системы ценностей на этой основе (С. 150-209);

7) обосновано экономико-управленческое содержание модели социально ответственного университета, базирующееся на более глубоком понимании сущности и функций университета при реализации научно-исследовательской деятельности, ориентированной на решение социально-значимых проблем общества, реализацию общественных проектов и программ, которое характеризуется тремя критериями: бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик; доля внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности и доходы от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника, позволяющее выделить десять различных типов и классифицировать университеты на ресурсоэффективные и ресурсонеэффективные, принимать результативные управленческие решения по увеличению научно-исследовательского потенциала университетов (С. 212-222);

8) построена экономико-управленческая модель социально ответственного университета, позволяющая прогнозировать доходы от научно-исследовательской деятельности как функция от трех аргументов: а) внебюджетные доходы от научно-исследовательской деятельности, б) доходы от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника и в) бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик; обоснованы условия ее применения и пороговые значения ее аргументов. Данная экономико-управленческая модель позволяет не только прогнозировать

показатели развития и оценить положительные эффекты от реализации концепции социально ответственного университета, но и выявлять университеты, которые в ближайшее время способны реализовать модель социально ответственного университета и определять потенциал университетов к реализации этой модели (С. 222-246).

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность результатов исследования подтверждается детализированным планированием и организацией исследования, применением обоснованных методов анализа научных источников, использованием адекватных и апробированных методик и инструментов диагностики ценностей организационной культуры, применением корректных методов статистической обработки и качественного анализа полученных данных, использованием объективных экономических показателей деятельности университетов, полученных из официальных источников.

Материалы диссертации прошли апробацию в ходе научных, научно-практических и иных конференций: на Международной конференц-сессии «Государственное управление и развитие России: цивилизационные вызовы и национальные интересы» (Москва, РАНХиГС, 15-20 мая 2023 года); на Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы позиционирования ВУЗа в современном образовательном пространстве» (Москва, РГГУ, 11 ноября 2024 года); на Международной конференции по развитию современного образования «Образование будущего и будущее образования - ICMED'2025» (Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана, 24-27 марта 2025 года); на VII Всероссийской научно-практической конференции «Корпоративные финансы и управление в меняющемся мире» (Москва, Финансовый университет, 25 сентября 2025 года); на XVI Международной конференции исследователей высшего образования «Высшее образование: между частным и общественным благом» (Москва, ВШЭ, 29 – 31 октября 2025 года); на Международной научно-методической

конференции «Форсайт образования: университет будущего» (Москва, Финансовый университет, 30 января 2026 года).

Проведенные в диссертации исследования применяются в деятельности:

– Комитета Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации по конституционному законодательству и государственному строительству – при разработке нормативных правовых документов в сфере высшего образования использованы следующие научные результаты: теоретическое обоснование, методологическая проработка и разработка комплекса организационно-управленческих решений по формированию и внедрению в практическую деятельность модели социально ответственного университета на основе ценностного подхода и методологии ее оценки, что позволило развивать механизмы управления российскими университетами в условиях цифровизации экономики, ориентированные на внедрение перспективной модели социально ответственного университета;

– Комитета Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации Восьмого Созыва по науке и высшему образованию – материалы диссертации использованы в законотворческой и экспертно-аналитической работе, в частности методические основы комплексной диагностики ценностей научно-педагогических работников университета при переходе к модели социально ответственного университета, включающей в себя диагностики: организационных ценностей; ценностей трудовой деятельности; ценностей научно-исследовательской деятельности. Отмечено, что предложенные в диссертации методики позволяют детализировать критерии изменения системы ценностей для модели социально ответственного университета;

– ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» – при разработке мероприятий по организационно-техническому, информационному, методическому, экспертно-аналитическому

сопровождению программы развития Президентской академии. Практическое применение разработанных в диссертации теории и методологии управления социально ответственным университетом, ориентированных на рост объемов качества социально ответственных практик, позволит эффективно управлять трансформацией классического университета в социально ответственный в контексте реализации государственной политики в сфере высшего образования;

– ФГАНУ «Социоцентр» – при разработке мероприятий по организационно-техническому и информационному сопровождению разработки, корректировки и мониторингу реализации программ развития образовательных организаций высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, с учетом требований, предусмотренных нормативными правовыми актами в сфере высшего образования. Применены следующие новые научные положения: а) концептуальная модель ценностей социально ответственного университета, включающая в себя три уровня: 1) организационные ценности, 2) ценности трудовой деятельности сотрудников и 3) ценности исследовательской деятельности сотрудников, способствующая более глубокому пониманию сложной многоуровневой природы ценностей и позволяющая адекватно оценить систему ценностей и управлять ее изменением при развитии социально ответственного университета; б) экономико-математическая модель социально ответственного университета как функция от трех аргументов: бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик; внебюджетные доходы от научной деятельности и доходы от научной деятельности на одного научно-педагогического работника; обоснованы условия ее применения: пороговые значения ее аргументов; данная экономико-математическая модель позволяет выявлять потенциал вузов к реализации модели социально ответственного университета и прогнозировать доходы от научной деятельности социально ответственного университета;

– Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» – при разработке программы развития университета. Применены следующие новые положения: 1) методические основы комплексной диагностики ценностей научно-педагогических работников университета при переходе к модели социально ответственного университета, включающей в себя методики оценки изменений организационных ценностей; ценностей трудовой деятельности; ценностей научно-исследовательской деятельности, позволяющей детализировать критерии измерения системы ценностей на этой основе; 2) теоретико-методологические аспекты управления организационными изменениями в университете на основе исследования ценностей его организационной культуры, которые предполагают: понимание организационной культуры как доступной изменениям; представления о специфике университетской организационной культуры, базирующейся на академических ценностях; о системе ценностей как ключевом элементе развития организационной культуры университета, позволяющие обеспечить готовность университета к реализации модели социально ответственного университета; 3) методика исследования сопротивления научно-педагогических работников университета изменениям при трансформации организационной культуры университета, ориентированной на ценности социально ответственных практик вуза, позволяющая нейтрализовать указанное сопротивление;

– ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет» – при разработке программы развития, ориентированной на внедрение модели социально ответственного университета. Применены следующие новые положения: методические основы комплексной диагностики ценностей научно-педагогических работников университета при переходе к модели социально ответственного университета, включающие методики оценки изменений организационных ценностей; ценностей

трудовой деятельности; ценностей научно-исследовательской деятельности, для настройки ключевых показателей эффективности научно-педагогических работников на достижение результатов в решении социально-значимых задач в научно-исследовательской деятельности. Материалы диссертации используются в учебном процессе при проведении лекционных и семинарских занятий по дисциплинам «Корпоративная социальная ответственность», «Маркетинг образования».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Результаты научного исследования опубликованы в 20 научных работах общим объемом 17,78 п.л. (авторский объем – 14,38 п.л.), в том числе в 17 работах общим объемом 15,05 п.л. (авторский объем – 12,08 п.л.) в рецензируемых изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации обусловлены целью и задачами. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка литературы из 258 наименований и 9 приложений. Текст диссертации изложен на 338 страницах, содержит 57 таблиц, 22 рисунка, 7 формул.

Глава 1

Концептуальные основы организационного развития современного университета

1.1 Необходимость трансформации модели классического университета в условиях системных вызовов

В последние годы среди университетских менеджеров и исследователей активно дискутируется вопрос о необходимости изменения существующей модели классического университета [150].

Эта проблема была образно сформулирована в инаугурационной профессорской лекции известного эксперта в области образовательной политики Р. Барнетта, прочитанной им в Институте образования Лондонского университета: «Западный университет умер. В это трудно поверить, но такова реальность. Правда, история университета говорит о его необыкновенной способности к обновлению и адаптации к новым условиям. Это позволяет надеяться, что и сейчас свершится чудо и возникнет новый университет» [67].

Понятно, что автор говорит не столько о буквальной «смерти» университета как института, сколько о неспособности существующей модели классического университета, долгое время доминировавшей в европейском образовании, отвечать вызовам времени.

Следует отметить, что не существует единой модели классического университета: национальные особенности и государственная политика в области высшего образования сформировали разные его модели.

Исследователи выделяют три основные типологические модели университета:

- модель немецкого университета Гумбольдта,
- модель французского Наполеона,
- англо-американскую модель [229].

Представляется целесообразным кратко охарактеризовать указанные модели, подчеркнув их сходство и различия.

Модель Гумбольдта основана на академической свободе и производстве «чистого знания». Академическая деятельность объединяет в себе научные исследования и преподавание. Государство не вмешивается в управление университетом и определяет только основные правила. Эта модель имеет корни в идеологии образования эпохи Просвещения и подчеркивает гуманистический идеал «бескорыстного» знания и академических исследований [147].

Модель Наполеона основана на частичном разделении преподавания и научных исследований. Она связана с монодисциплинарностью университетских курсов и полидисциплинарностью профессионального образования в высших школах, где проходят обучение национальные элиты. Государство управляет высшими учебными заведениями и держит под контролем каждый элемент образовательной системы: от учебной программы до финансирования.

Англо-американская модель основана на интегрированных и имеющих высокую автономию учебных подразделениях и научных лабораториях, которые обеспечивают широкий спектр деятельности и экспертизы на внешнем рынке. Эта модель основана на прагматичном подходе и стимулирует междисциплинарные инициативы для удовлетворения социальных потребностей или заполнения рыночных ниш. В Соединенных Штатах Америки университеты воспринимаются как элитные учреждения для обучения и как генераторы знания для государственного и частного сектора.

В то же время процессы глобализации ведут к постепенному стиранию различий между национальными моделями университета и поиску универсальной модели современного университета, отвечающей требованиям времени.

Несмотря на известные различия в управлении и направленности научно-образовательной деятельности, общим для всех моделей университетов является то, что основу их деятельности составляет генерация научного знания.

Основной профессиональной ролью университетского профессора является роль ученого, а дополнительной – роль педагога, передающего студентам научные знания. При этом главной целью обучения студента выступает освоение современных достижений фундаментальной науки и приобретение навыков проведения научных исследований.

Таким образом, основной миссией классического университета является развитие фундаментальной науки и подготовка для нее кадров.

Такое понимание миссии университета превращает его в замкнутую научную корпорацию – «башню из слоновой кости» – которая живет своей обособленной от запросов экономики и общества жизнью.

В современных условиях ориентация университета исключительно на фундаментальные исследования становится его ограничением, поскольку общество все более нуждается в результатах прикладных исследований и инновационных разработках, которые могут быть внедрены в социально-экономическую жизнь.

Принципиальное отличие прикладных исследований от фундаментальных заключается не только в возможности быстрой отдачи и получения новых технологий и продуктов, но и в характере мотивации научно-исследовательской деятельности.

В фундаментальных исследованиях выбор темы детерминируется внутренней мотивацией, то есть научными интересами и потребностями самого исследователя (или группы исследователей), а сама возможность такого выбора рассматривается как неотъемлемый признак академической свободы. Иными словами, «заказчиком» фундаментальных исследований выступает сам исследователь. При этом потенциальная возможность получения практически полезных результатов отступает на второй план.

В отличие от фундаментальных исследований прикладные исследования и инновационные разработки имеют преимущественно внешнюю мотивацию, то есть инициируются внешними заказчиками: бизнес-компаниями, государственными и региональными органами управления, общественными организациями, потребителями образовательных продуктов. При этом способе инициирования исследований и разработок на первый план выходят интересы и потребности внешнего заказчика.

Очевидно, что выполнение прикладных исследований и инновационных разработок позволяют университету, с одной стороны, интегрироваться в экономику и общественную жизнь региона и страны, а с другой – получать дополнительное финансирование. Поэтому переход от фундаментальных исследований к прикладным исследованиям и инновационным разработкам должен стать основным вектором трансформации классического университета.

Если рассмотреть вторую важную миссию университета – обучения студентов – то и здесь акцент должен быть перенесен с подготовки будущих ученых на подготовку специалистов, востребованных рынком труда. Современный университет должен стать «полезным» в широком смысле этого слова и гибко реагировать на меняющиеся запросы государства, общества, экономики и бизнеса.

Такое понимание новой миссии современного университета нашло отражение в целом ряде программных документов, принятых на международном уровне. Так, в итоговом документе «Группы восьми» ведущих мировых государств «Образование для инновационных обществ в XXI веке» [94], основным приоритетом признается формирование глобального инновационного общества посредством развития и интеграции всех трех элементов «треугольника знаний» (образования, исследований, инноваций), крупного масштабного инвестирования в человеческие ресурсы, развития профессиональных навыков и научных исследований, а также поддержки модернизации систем образования, с тем, чтобы они в большей

степени соответствовали потребностям глобальной экономики, основанной на знаниях.

В коммюнике Всемирной конференции по высшему образованию (июль 2009 года, г. Париж) специальный раздел посвящен университетским научным исследованиям и инновациям. В этом разделе акцент ставится на том, что «организация научных исследований должна предполагать некую гибкость, для того, чтобы поставить фундаментальную науку и междисциплинарные исследования на службу обществу» и далее: «высшие учебные заведения должны искать такие области исследовательских работ и такие направления обучения, которые будут связаны с проблемами благосостояния населения и построением прочного фундамента для новых технологий и областей развития науки, значимых для данного конкретного региона» [83].

Важную роль системы образования в становлении инновационной экономики России отмечают и известные российские эксперты в сфере образовательной политики: «Именно образование – как система формирования интеллектуального капитала нации и как одна из главных сфер генерации инноваций – создает базовые условия для быстрого роста рынка на основе обновления технологий и продуктов. Оно выступает первым звеном инновационной цепочки «образование – исследования – венчурные проекты – массовое освоение инноваций» [82].

В условиях острой рыночной конкуренции университеты пытаются найти свою нишу или, иными словами, правильно определить свою миссию и стратегию [178]. В то же время возникшее разнообразие университетов является достаточно условным, и все они могут быть сведены к ограниченному числу моделей [162; 170].

Например, в предлагаемой Г. Каррье классификации культурных моделей университета выделяются всего четыре модели университета: прагматическая, религиозная, контркультурная и политизированная [117].

Понимание необходимости трансформации традиционной модели классического университета привело к тому, что в российском высшем образовании стали возникать новые типы университета: федеральный, исследовательский, опорный, корпоративный, международный, открытый и др.

Процесс дифференциации университетов явился результатом влияния, с одной стороны, государственной политики в сфере высшего образования, а с другой – развивающегося рынка образовательных продуктов, совершенствования моделей финансового обеспечения реализации образовательных программ.

На современном этапе развития общества (с 2020-х годов) имеют место примеры трансформации классической модели университета в прагматическую модель, которая получила свою конкретизацию в концепциях предпринимательского [19; 31; 121; 249] и инновационного университетов.

Несмотря на то, что понятие предпринимательского университета часто используется в публикациях, общепринятого его определения на сегодняшний день не существует.

Часто исследователи заменяют определение предпринимательского университета перечислением требований к университету, претендующему быть предпринимательскими.

Например, Дж. Ропке формулирует следующие общие требования к предпринимательскому университету [242]:

- университет должен демонстрировать предпринимательское поведение как организация;
- члены университета – преподаватели, сотрудники, студенты – должны быть предпринимателями;
- взаимодействие между университетом и окружающей средой должно приводить к «структурному сопряжению» университета и региона.

Исследователи выделяют разнообразные признаки предпринимательского университета, которые в конечном счете могут быть сведены к трем основным характеристикам – это наличие соответствующей структуры, ценностей и деятельности.

Общепризнанное отличие предпринимательского университета от классического состоит в том, что акцент в нем ставится на экономических аспектах деятельности, эффективности и конкурентоспособности [241].

В целом, можно отметить, что одной из наиболее популярных идей по развитию существующей модели классического университета многие исследователи считают создание предпринимательского университета.

Процесс становления предпринимательского университета рассматривается исследователями как процесс естественной и неизбежной эволюции классического университета.

Успешные примеры такой эволюции демонстрируют целый ряд американских и европейских университетов [28; 32; 236].

Трансформация классической модели университета в прагматическую сопровождается масштабными организационными изменениями во всех основных сферах университетской жизни:

- в управлении университетом (структуре, политике, рабочих процессах и контролирующих системах),
- в технологиях академической деятельности,
- в создании новых научных и образовательных продуктов,
- в кадровой политике.

Представляется целесообразным более подробно исследовать содержание модели прагматического университета.

1.2 Российские и зарубежные подходы к содержанию модели прагматического университета

Для уточнения концепции предпринимательского университета целесообразно рассмотреть современные трактовки понятия «предпринимательство», которое введено в научный оборот Й. Шумпетером в 1911 году [56]. Основной функцией предпринимателя он считал экономическое новаторство – «осуществление новых комбинаций». При этом, по его оценке, предпринимательство не является самостоятельной профессией, а предприниматель не обязательно является капиталистом, который вкладывает средства и обладает правом собственности на имущество. Предприниматель не является и изобретателем – он лишь реализует результаты работы изобретателя. Экономическая функция предпринимателя не является постоянной, а выполняется лишь до тех пор, пока комбинация используемых ресурсов и процессов не станет рутинной. При этом предпринимателей следует отличать от менеджеров, которые не реализуют нововведения, а лишь выполняют рутинную работу по управлению ресурсами.

Предпринимательство предполагает отход от обычного «движения по течению», требует творческого подхода и поэтому связано с особенностями личности предпринимателя. Й. Шумпетер выделил специфическую мотивацию, которая требует не быстрейшего удовлетворения потребностей, а активной деятельности по разработке и реализации проектов, победы над конкурентами, преодоления возникающих трудностей. Этого можно достичь на основании дара предвидения, сильной воли и развитой интуиции. Стремление к нововведениям, вера в собственные силы, умение рисковать, ощущение собственной независимости — черты личности, которые характеризуют предпринимателя и не зависят от классовой и социальной принадлежности. В то же время «шумпетеровский предприниматель» не обязательно обладает сильным интеллектом, так как, по мнению Й. Шумпетера, предприниматель не имеет возможности сравнивать

и оптимизировать различные варианты принятия решений в долгосрочном горизонте.

С течением времени появились новые разнообразные трактовки понятия «предпринимательство». Для выделения типа работников компании, которые нацелены на предпринимательство, Г. Пинчот ввел термин «внутреннее предпринимательство» или «интрапренерство». Этот термин ставит акцент на том, что предпринимательская активность может быть реализована не только при создании и развитии собственного дела, но и при наемной работе в компании. По мнению автора этого термина, внутреннее предпринимательство представляет собой оптимальное слияние организационных условий и личностных характеристик [188].

Расширение сферы предпринимательской деятельности предлагается в концепции «интеллектуального предпринимательства» А. Червитца. В этой концепции отмечается, что создание материальных благ представляет собой лишь одно из проявлений предпринимательства. Предпринимательство следует понимать не только как бизнес, а шире – как установку на овладение миром и процесс культурной инновации [209]. При таком понимании предпринимательство может охватывать все три культуры: естественнонаучную, гуманитарную и деловую. Понятие интеллектуального предпринимательства позволяет связать проблему создания предпринимательского университета с развитием креативного класса, описанного Р. Флоридой [52].

Одно из наиболее емких определений предпринимательства предложено профессором Гарвардской школы бизнеса Г. Стивенсоном: предпринимательство – это поиск возможностей за пределами контролируемых на данный момент ресурсов [245]. Особенность данного определения состоит в том, оно связывает предпринимательскую активность с дефицитом ресурсов любого вида: финансовых, технологических, человеческих, информационных и так далее. Именно дефицит ресурсов выступает тем ограничением, которое стимулирует предпринимательскую

– поисковую активность. В условиях же наличия необходимых ресурсов потребность в поисковой активности не проявляется и деятельность становится рутинной.

Таким образом, можно констатировать, что понятие «предпринимательство» существенно трансформировалось по сравнению с первоначальным его определением, что сделало возможным его применение за пределами сферы бизнеса и в том числе для характеристики современного университета.

Концепция предпринимательского университета Б. Кларка

Одним из наиболее известных исследователей предпринимательского университета является Б. Кларк. В 1998 году он выпустил книгу «Создание предпринимательского университета: организационные пути трансформации», в которой подвел итоги масштабного исследования десятилетнего опыта пяти европейских университетов: Уорика /Англия/, Страйтклайда /Шотландия/, Твенте /Нидерланды/, Йоэнсу /Финляндия/ и Чалмерса /Швеция/ [31]. По результатам этого масштабного исследования автором была разработана концепция предпринимательского университета, которая вызвала большой интерес со стороны исследователей и университетских менеджеров.

По мнению Б. Кларка, основным признаком предпринимательского университета является его готовность коммерциализовать генерацию и распространение научных знаний. При этом в этой готовности университетские менеджеры и преподаватели не видят опасности для академических традиций и качества образования. Б. Кларк предлагает принципиально новый способ функционирования университета, при котором, наряду с необходимостью реакции на воздействия внешней среды, важное внимание уделяется и активному формированию внутренней среды в соответствии с задачами развития университета. При этом термин «предпринимательский» является сквозной характеристикой как для университета в целом, так и для отдельных его подразделений.

Особенностью предпринимательского университета является то, что университет открыт для организационных изменений и в нем поощряются инновации, ведущие к достижению результатов.

Необходимым условием трансформации классического университета в предпринимательский университет является активное включение в процессы генерации инновационных идей и принятия управленческих решений большинства сотрудников. Коллективная предпринимательское деятельность должна охватывать все уровни управления и направления деятельности. При этом предпринимательство не должно осуществляться в ущерб основной академической деятельности университета, а, напротив, помогать в получении дополнительных ресурсов и создании необходимой инфраструктуры и благоприятных условий для ее реализации. Именно академические успехи создают репутацию университета, позволяющую привлекать новых «заказчиков» результатов научных исследований, потребителей образовательных продуктов, участников образовательных процессов, реализуемых университетом. Предпринимательские ценности должны стать ведущими не только для преподавателей, но и для студентов университета, которые должны привлекаться к реализации различных проектов. Все это означает, что в предпринимательском университете формируется новое понимание миссии университета и доминирует предпринимательское отношение к академической деятельности.

Основными элементами становления предпринимательского университета трансформации Б. Кларк считает следующие:

- усиление управленческого ядра;
- расширение периферии университета;
- диверсификацию источников финансирования;
- стимулирование академического ядра;
- развитие новой предпринимательской культуры.

В своей работе «Поддержание изменений в университетах. Преемственность кейс-стади и концепций» [32] Б. Кларк существенно расширил географию исследованных предпринимательских университетов: наряду с ранее изученными пятью европейскими университетами в нее включены также девять университетов Северной Америки, Латинской Америки, Австралии и Африки. В этой работе качестве синонимов термина «предпринимательский университет» автор использует уже и более мягкие термины – «проактивный» и «инновационный» университет. При этом акцент переносится с предпринимательской активности на адаптивность университета и его готовность к постоянным изменениям в соответствии с изменениями, происходящими в окружающей среде. Анализ дальнейшего развития пяти ранее изученных европейских предпринимательских университетов приводит Б. Кларка к выводу, что «устойчивость трансформации» зависит от инфраструктуры «устойчивого состояния», которое заставляет изменяться и включает «бюрократию изменений». «Точно так же, как традиционные университеты сопротивляются изменениям посредством инфраструктуры укоренившихся форм и интересов – заинтересованных лиц и невозвратных издержек, – ориентированные на изменения университеты состоят из переплетающихся друг с другом форм и интересов, требующих постоянных изменений, все новых и накапливаемых. Заинтересованные лица чрезвычайно привержены изменениям: истинные верующие фанатичны» [32].

Анализ развития новых предпринимательских университетов позволил Б. Кларку расширить и модифицировать исходную концепцию основных элементов современной университетской трансформации. В частности, выявлено, что в устойчивых адаптивных университетах непродолжительное личное лидерство не играет существенной роли: харизматичные лидеры могут появляться на некоторое время, но они — лишь краткие эпизоды на пути развития университетов. Устойчивая трансформация не является также результатом сплочения коллектива, спровоцированного внешней угрозой

и случайным совпадением интересов групп. Как правило, она определяется теми коллективными ответными действиями, которые при наличии соответствующих ценностей создают новые структуры и процессы и служат устойчивым выражением твердой институциональной воли. Стабилизирующаяся предпринимательская структура формально и неформально вплетается в структуру университета и обосновывается с помощью подходящего убедительного предпринимательского нарратива.

Идея предпринимательского университета по Б. Кларку означает выбор «третьего пути» – пути самоуправления и независимости университета как от государства, так и от рынка. С одной стороны, университет должен уметь выводить исследования и преподавание из-под жесткого контроля государства, с другой – оказывать сопротивление рыночному оппортунизму, способному уподобить их коммерческому центру. Основная проблема заключается в том, чтобы перейти от пассивной автономии к автономии проактивной, позволяющей преодолевать неопределенность изменений.

По мнению Б. Кларка, альтернативы развитию предпринимательского университета не существует – университеты не могут стоять на месте или вернуться в прошлое. Университеты должны или погибнуть, или много работать для того, чтобы измениться и самим контролировать свою судьбу. Несмотря на то, что термин «предпринимательский» является широким, он достаточно точно определяет суть изменений, которые ведут к современному самостоятельному самоуправляемому университету. Предпринимательская активность в университете может осуществляться как в индивидуальной, так и коллегиальных формах, но основным драйвером развития должно стать «коллегиальное предпринимательство».

Исследования Б. Кларка заложили основы понимания предпринимательского университета и вызвали многочисленные и горячие дискуссии среди зарубежных и отечественных исследователей университетского образования.

Концепция предпринимательского университета Г.Н. Константинова и С.Р. Филоновича

Г.Н. Константинов и С.Р. Филонович предложили свою версию понимания предпринимательского университета – в качестве института, способного справиться с проблемами современного высшего образования, обусловленными переходом к «обществу знания» [121]. Авторы выделяют ряд ключевых проблем, которые стоят перед современными университетами и вынуждают их переосмысливать свою миссию:

1) «массовизация» университетского образования, следствием которой стало увеличение дисперсии студентов в уровне их подготовки и мотивации, а также культурного и интеллектуального развития. В результате этого многие университеты вынуждены, с одной стороны, снижать планку приема, а с другой – осуществлять выравнивание процесса подготовки студентов;

2) необходимость переосмысления характера знаний, которые должен генерировать и передавать современный университет: наряду с естественнонаучным знанием все более востребованными становятся социальные знания, необходимые каждому члену общества. При этом генерация социального знания может осуществляться не только в университете, но и в различных сферах практической деятельности, например, в бизнесе. Изменение природы знания требует ревизии и методов его распространения. Например, при формировании навыка интеллектуального предпринимательства, развитие которого может рассматриваться как важнейшая задача образования будущего;

3) переход к экономике знаний порождает проблему, связанную с распределением вознаграждений между учеными, генерирующими знания и бизнесменами, пользующимися результатами их внедрения. Отсюда вытекают попытки расширить понятие капитала, добавив к финансовой и интеллектуальной форме капитала понятие «социальный капитал»;

4) враждебное непонимание представителями гуманитарной и естественнонаучной культур вновь сформировавшейся бизнес-культуры. В этой связи возникает вопрос о роли университета в преодолении этого цивилизационного разрыва между культурами.

Опираясь на понимание предпринимательства Г. Стивенсона, авторы дают свое определение предпринимательского университета: «Предпринимательский университет – это высшее учебное заведение, которое систематически прикладывает усилия по преодолению ограничений в трех сферах – генерации знаний, преподавании и преобразования знаний в практику – путем инициирования новых видов деятельности, трансформации внутренней среды и модификации взаимодействия с внешней средой» [121]. Ограничения во всех трех указанных сферах всегда сопряжено с дефицитом основных ресурсов: финансовых, информационных и человеческих. Решение проблемы дефицита ресурсов авторы связывают с необходимостью серьезных преобразований во внутренней среде университета, в частности изменения его корпоративной культуры и преодоления тенденции к изоляции от внешней среды.

Исходя из такого понимания, важным элементом деятельности любого предпринимательского университета становится разработка новых форм организации учебного процесса с целью преодоления «дисциплинарной миопии». Это способствует, с одной стороны, устранению разрыва между культурами, а с другой – преодолению ограничений в сфере преподавания через устранение дефицита информационных и человеческих ресурсов. Кроме того, предпринимательские университеты могут стать важным элементом индустриальных кластеров, преодолевая дефицит финансовых ресурсов и содействуя развитию регионов, в которых они работают. Для решения этой задачи предпринимательские университеты должны уделять больше внимания построению социальных сетей, в том числе посредством работы со своими выпускниками.

Отметим, что в отличие от сложившихся представлений о предпринимательском университете, Г.Н. Константинов и С.Р. Филонович [121] ставят акцент не на необходимости повышении финансовой самостоятельности, экономической эффективности и конкурентоспособности университета. В их концепции речь идет, прежде всего, о необходимости преодоления сложившихся ограничений и дальнейшем развитии традиционных функций классического университета – генерации знаний и преподавания, а также новой востребованной временем функции – преобразования знаний в практику. Решение же проблемы дефицита финансовых ресурсов является только одним из средств, наряду с проблемами дефицита человеческих и информационных ресурсов, преодоления существующих ограничений и развития функций университета. Это позволяет оценить концепцию авторов как достаточно «мягкую», поскольку предпринимательский университет сохраняет миссию и основные функции классического университета и не уподобляется бизнес-компании, для которой основной целью является получение прибыли.

Для обозначения университета нового типа наряду с термином «предпринимательский» часто используются также близкие по содержанию термины «инновационный», «сервисный» и «корпоративный». Указанные термины акцентируют внимание на различных аспектах современного университета: инновационный – на разработке и внедрении в промышленность новых технологий продуктов; сервисный – на потребностях клиентов; корпоративный – на прибыли и массовом производстве академических «продуктов». При этом, в академической среде наибольшее признание получила идея создания инновационного университета. Возможно, это связано с тем, что термин «инновация» имеет меньше негативных коннотаций с «прибылью» и «коммерцией». Кроме того, преимуществом инновационного университета является то, что эта модель подходит как для классического, так и для технического университетов.

Концепцию инновационного университета целесообразно рассмотреть на примере двух кейсов: 1) одного из признанных мировых лидеров Массачусетского технологического университета и 2) ННГУ им. Н.И. Лобачевского.

Концепция инновационного университета Г. Ицковица: кейс Массачусетского технологического университета

В исследованиях Генри Ицковица [28] трансформация научно-исследовательского университета в инновационный рассматривается в контексте второй академической революции. В рамках этой революции у университета, наряду с двумя привычными миссиями – образовательной и научно-исследовательской – возникает еще одна миссия – социально-экономического развития. Необходимым условием для успешной реализации этой новой миссии является создание системы тройной спирали /triple-helix/. На основе анализа кейса Массачусетского технологического университета – а также ряда инновационных университетов Швеции, Италии, Бразилии, Португалии и Дании – Г. Ицковиц пришел к выводу, что успешные инновации требуют создания новых отношений между тремя институциональными сферами: университетом, промышленностью и государством. Организационные нововведения, создание новых социальных механизмов и новых каналов для взаимодействия становятся не менее важными в развитии общества, чем создание инновационных технических устройств [28].

По мнению Г. Ицковица, концепция инновационного университета может быть выражена набором взаимосвязанных принципов /норм/: капитализация, взаимозависимость, независимость, гибридизация и рефлексивность. Эти принципы академического предпринимательства существуют в творческом напряжении, что создает благоприятные условия для инноваций. Оптимальная академическая система заключается в балансе между этими принципами. Г. Ицковиц предложил следующую трактовку этих принципов.

Капитализация – знание создается и передается для использования, а также для прогресса учебной дисциплины; капитализация знаний становится основой для экономического и социального развития и, таким образом, усиливает значение университета в обществе.

Взаимозависимость – университет тесно взаимодействует с индустрией и государством; это – не башня из слоновой кости, изолированная от общества.

Независимость – университет является относительно независимым учреждением; он не зависит от других институциональных сфер.

Гибридизация – разрешение разногласий между принципами взаимозависимости и независимости является стимулом для создания гибридных организационных форматов и достижения обеих целей одновременно.

Рефлексивность – продолжающаяся реконструкция внутренней структуры университета, связанная с изменениями в индустрии и государстве, а также изменения отношения индустрии и государства к университету [28].

По оценке Г. Ицковица, в своем развитии инновационный университет проходит три последовательных этапа, при этом каждый новый этап опирается на предыдущий, хотя критической необходимости в этом нет. На первом этапе университет разрабатывает стратегию развития и ищет возможности реализации своих приоритетов, как правило, путем переговоров с поставщиками ресурсов. На втором этапе, университет принимает активное участие в коммерциализации интеллектуальной собственности, возникающей в результате деятельности его преподавателей, сотрудников и студентов. И, наконец, на третьем этапе, университет принимает активное участие в улучшении эффективности региональной инновационной среды, часто в сотрудничестве с отраслевыми и государственными субъектами.

В концепции Г. Ицковица развитие инновационного университета связано с преодолением линейной модели: университет не только внедряет результаты научных исследований в индустрию и общество, но и сам инициирует исследования исходя из существующих в индустрии и обществе

потребностей. Оба этих процесса – классическая линейная модель и модель обратной линейной динамики – должны работать в тандеме, усиливая друг друга. Примером такого взаимодействия служат университетские бизнес-инкубаторы, которые объединяют под своей крышей и компании, возникшие из результатов академических исследований, и компании, выведенные на университетскую орбиту предпринимателями, стремящимися установить более тесные связи с академической средой. Иными словами, в инновационном университете формируется установка на активную позицию в экономическом развитии.

Чтобы стать инновационным, университет должен иметь значительную степень независимости от государства и индустрии, но и высокую степень взаимодействия с этими институциональными сферами. В академических системах, придерживающихся гумбольдтовской модели, тесные связи с государством, с одной стороны, и профессиональная автономия, гарантированная статусом государственной службы – с другой, превращает университет в «правую руку» Министерства образования с небольшой возможностью становления своего собственного стратегического направления. В условиях отсутствия достаточной автономии становление инновационного университета является проблематичным.

Сравнение этой концепции с концепцией предпринимательского университета Б. Кларка свидетельствует об их значительном сходстве: в основе обеих концепций лежит идея автономии и самоуправления университета, которая может быть достигнута за счет взаимодействия с государством и бизнесом. Основное отличие концепции Г. Ицковица состоит в том, что в ней более четко сформулирована проблема организационного обеспечения этого взаимодействия посредством создания новых структур, механизмов и каналов.

Создание модели инновационного университета в ННГУ им. Н.И. Лобачевского

В разных национальных системах образования создание инновационного университета имеет свои особенности, которые определяются экономическими условиями и нормативно-правовой базой системы высшего образования [60]. Одним из импульсов для внедрения модели инновационного университета в российском образовании стала их дифференциация и присвоение ряду ведущих университетов страны категории «Национальный исследовательский университет». В эту категорию университетов включены те государственные высшие учебные заведения, которые успешно осуществляют образовательную, научную и инновационную деятельность на основе интеграции науки и образования. Характерными признаками этой категории университетов являются:

- широкий спектр фундаментальных и прикладных исследований;
- высокое качество образовательной деятельности;
- трансфер знаний в экономику.

И если первые два признака вполне укладываются в рамки модели классического университета, то обеспечение трансфера знаний в экономику, по существу, требует активного развития университетом инновационной деятельности.

В результате стремление ведущих университетов попасть в престижную категорию «Национальный исследовательский университет» побудило ряд российских классических и технических университетов обратиться к идее создания модели инновационного университета, как одной из наиболее перспективных. Одним из таких университетов стал ННГУ им. Н.И. Лобачевского, который развивает свою модель инновационного университета [26]. В этой модели отправной точкой для осмысления инновационного университета является концепция треугольника знаний: «образование – исследование – инновации». Инновационный университет определяется как «университет, опирающийся

в своем развитии на концепцию треугольника знаний, ключевой задачей которого является развитие инновационной деятельности наряду с образовательной и научно-исследовательской» [92]. При этом основополагающей функцией университета в обществе, основанном на знании, признается функция «интегратора знаний» [171]. На университет возлагается решение двух глобальных задач: во-первых, это развитие интеллектуального потенциала нации через массовое высшее образование, а во-вторых – генерация и трансфер знаний с целью скорейшего внедрения инновационных технологий в самых разных областях деятельности.

В отличие от традиционной модели классического университета в модели инновационного университета, наряду с традиционными функциями обучения и исследований, возникает дополнительная функция – производства инноваций. Внедрение результатов научных исследований должно осуществляться с помощью системы трансфера знаний, которая имеет своей целью передачу знаний от университета к внешним заказчикам – бизнесу, общественным и государственным структурам, – приводя к инновациям в различных сферах социально-экономической жизни.

Основными направлениями университетского трансфера знаний являются:

- коммерциализация результатов научных исследований;
- реализация рыночно-ориентированных образовательных программ.

В рамках первого направления осуществляется трансфер технологий, который понимается как процесс передачи научно-технического «know-how» из научной лаборатории на предприятия для промышленного производства [92]. Это направление предусматривает организацию и проведение прикладных научных исследований по заказу, использование университетом права интеллектуальной собственности на результаты научных исследований, выполнение различных национальных, региональных и отраслевых программ, работу научных парков и инкубаторов.

При всей важности трансфера технологий необходимо реалистично оценивать возможности университета в этом направлении. Примеры ведущих инновационных университетов развитых стран показывают, что даже лучшие из них могут быть инновационно успешными лишь при тесном взаимодействии с современными глобальными промышленными корпорациями. Именно высокотехнологические корпорации являются в настоящее время основными производителями инноваций практически во всех сферах промышленности, и, прежде всего, в таких отраслях, как информационно-коммуникационные технологии и биотехнологии, которые определяют высокий темп развития мировой экономики. Как справедливо отмечает А.А. Фурсенко: «С образованием сегодня есть глобальная проблема: оно в каком-то смысле перестало быть двигателем прогресса, перешло к догоняющему развитию, причём не всегда успевает за другими сферами жизни» [258]. Исходя из этого, основной вклад университета в развитие инновационной экономики страны заключается не столько в трансфере технологий, сколько в подготовке специалистов, готовых к инновационной деятельности в высокотехнологичных компаниях.

Второе направление университетского трансфера знаний связано с разработкой и реализацией широкого спектра рыночно-ориентированных образовательных программ, способных удовлетворить потребности, как организаций-заказчиков, так и отдельных слушателей. Это требует от университета новых подходов в разработке практико-ориентированного содержания программ и в использовании современных методов и технологий обучения.

Важно подчеркнуть, что изначальным условием эффективного трансфера знаний является высокий уровень научных исследований и качества образования. Иными словами, сам по себе трансфер знаний является вторичной функцией и надстраивается над базовыми функциями классического университета. Однако трансфер знаний, в свою очередь, оказывает обратное влияние на эти базовые функции – и на выбор тематики

научных исследований, и на содержание предлагаемых обучающих программ. И в первом, и во втором случае должна учитываться востребованность и возможность коммерциализации результатов работы.

Новая функция производства инноваций не может быть успешно реализована в рамках традиционного механизма управления классическим университетом.

Переход к новому типу университета с очевидностью предполагает разработку и нового подхода к управлению университетом. Такой подход – проектно-ориентированный –разработан и успешно апробирован на факультете управления и предпринимательства ННГУ им. Н.И. Лобачевского [19].

Суть проектно-ориентированного подхода заключается в том, что традиционная вертикальная иерархия учебно-научных подразделений университета была дополнена горизонтальной подсистемой, включающей в себя проектные группы – временные творческие коллективы.

Создание этого дополнительного организационного механизма сформировало необходимые условия для поддержки и поощрения инициатив сотрудников университета, которые не могут быть реализованы в рамках традиционных структурных подразделений. Создание проектных групп позволило, с одной стороны, гибко и оперативно реагировать на запросы практики, а с другой – максимально использовать интеллектуальный потенциал, а также лидерские и предпринимательские качества отдельных сотрудников.

Очевидным достоинством проектно-ориентированного подхода является опора на предпринимательскую активность профессорско-преподавательского состава.

В то же время создание такой дополнительной управленческой подсистемы имеет свои ограничения: она создает условия для включения в предпринимательство только отдельных наиболее инициативных

сотрудников, но не позволяет осуществить массовый переход к предпринимательству большинства сотрудников.

Одним из важных направлений совершенствования системы управления инновационным университетом признается создание в нем современной службы управления персоналом [93]. Методологической основой для создания этой службы должна стать концепция управления человеческими ресурсами, которая представляет собой стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом организации – работающими там людьми, коллективно и индивидуально вносящими вклад в решение задач организации [11]. Исходя из этого, перед службой управления персоналом ННГУ им. Н.И. Лобачевского сформулированы следующие первоочередные задачи:

- формирование кадрового резерва управленцев нового типа, способных управлять развитием инновационного университета;
- разработка системы мотивации, стимулирующей инновационную активность научно-педагогических работников;
- развитие и обучение научно-педагогических работников, ориентированных на инновационную деятельность;
- создание организационной культуры нового типа, соответствующей требованиям инновационного университета.

При этом, опережающей задачей стало создание организационной культуры нового типа, поскольку возможность реализации той или иной доктрины кадрового менеджмента определяется сложившимся типом организационной культуры [50].

Сравнительная характеристика различных концепций предпринимательского и инновационного университета отражена в таблице 1.1.

Подводя итоги анализа концепций и кейсов предпринимательского и инновационного университетов, можно заключить, что они имеют значительное сходство. В обеих моделях признается необходимость

реализации университетом новой миссии – коммерциализации результатов деятельности университета. В то же время, между концепция предпринимательского и инновационного университетов существуют и определенные различия.

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика концепций предпринимательского и инновационного университета

Авторы	Признак	Предпринимательский университет	Инновационный университет
1	2	3	4
Дж. Ропке [242]	Предпринимательские компетенции и предпринимательское поведение всех участников (вуз как хозяйствующий субъект, преподаватели, студенты)	Общие требования к предпринимательскому университету: университет должен демонстрировать предпринимательское поведение как организация; члены университета – преподаватели, сотрудники, студенты – должны быть предпринимателями	Не входил в задачи исследования
R. Rinne [241]	Наличие предпринимательской структуры, ценностей и деятельности	Акцент ставится на экономических аспектах деятельности, эффективности и конкурентоспособности	Не входил в задачи исследования
Б. Кларк [31]	Принципиально новый способ функционирования университета, при котором, наряду с необходимостью реакции на воздействия внешней среды, важное внимание уделяется и активному формированию внутренней среды в соответствии с задачами развития университета	Не входил в задачи исследования	Основной признак предпринимательского университета – его готовность коммерциализовать генерацию и распространение научных знаний
Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович [121]	Способность привлечь дополнительные финансовые ресурсы, Инновационность методов обучения, Научная кооперация с промышленностью	«Предпринимательский университет – высшее учебное заведение, способное привлечь дополнительные финансовые ресурсы для обеспечения своей деятельности»	«Предпринимательский университет использует инновационные методы обучения, вуз, тесно взаимодействующий с промышленностью, где внедряются разработки университетских ученых»
Г. Ицковиц [28]	Концепция инновационного университета может	Не входил в задачи исследования	Трансформация научно-исследовательского университета

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4
	быть выражена набором взаимосвязанных принципов (норм): капитализация, взаимозависимость, независимость, гибридизация и рефлексивность		в инновационный рассматривается в контексте когда у университета, наряду с двумя привычными миссиями – образовательной и научно-исследовательской – возникает еще одна – миссия социально-экономического развития.
Р.Г. Стронгин, Г.А. Максимов, А.О. Грудзинский [171]	В разных национальных системах образования создание инновационного университета имеет свои особенности, которые определяются экономическими условиями и нормативно-правовой базой системы высшего образования. На университет возлагается решение двух глобальных задач развитие интеллектуального потенциала нации через массовое высшее образование; генерация и трансфер знаний с целью скорейшего внедрения инновационных технологий в самых разных областях деятельности	Развитие интеллектуального потенциала нации через массовое высшее образование	Характерными признаками являются: широкий спектр фундаментальных и прикладных исследований; высокое качество образовательной деятельности; трансфер знаний в экономику

Источник: составлено автором.

Основное различие состоит в том, что предпринимательский университет нацелен, в первую очередь, на коммерциализацию результатов академической деятельности, включая и образовательную деятельность, в то время как в инновационном университете акцент делается на разработке и внедрении инноваций.

Очевидно, что предоставлением образования на коммерческой основе в большем или меньшем объеме занимаются все университеты. Однако ключевым здесь является вопрос о приоритетах. Если для университета приоритетом является инновационная деятельность, то его можно отнести

к разряду инновационных, если же на первый план выходит коммерческая составляющая – к разряду предпринимательских. Объективным показателем отнесения к той или иной модели развития могут служить пропорции (или динамика развития) между внебюджетными поступлениями от внедрения инноваций и образования на договорной основе.

1.3 Концепция социально ответственного университета

В современном мире усиливается значимость такого аспекта, как участие университетов в жизни общества, то есть их вовлеченности в социально-экономические процессы [90; 176].

Будучи генераторами инноваций и создателями новых технологий, вузы выступают важнейшей движущей силой экономики. Университеты осуществляют профессиональную подготовку высококвалифицированных, востребованных на рынке специалистов, обеспечивают кооперацию с индустриальными партнерами.

В настоящее время перед университетами стоят новые задачи: достижение технологического лидерства, увеличение объемов и качества научно-исследовательской деятельности, ускорение коммерциализации ее результатов [154; 156].

Модели классического и предпринимательского университета во многом уже не отвечает вызовам времени [122; 168] и нуждаются в трансформации, одним из наиболее эффективных направлений которой является создание социально ответственного университета [153; 154].

Сущность социально ответственного университета

Представляется целесообразным исследовать возможности формирования новой концептуальной модели университета, основанной на практиках корпоративной социальной ответственности (далее - КСО) экономического субъекта, поскольку само их содержание ориентировано на решение современных проблем и вызовов, стоящих перед вузами.

КСО – иногда используют термины «корпоративная ответственность», «социальная ответственность бизнеса» – это концепция, в соответствии с которой организация учитывает интересы общества, «возлагая на себя ответственность за влияние своей деятельности на все заинтересованные стороны общественной сферы» [47; 112].

По сути, экономический субъект, «руководствуясь принципами корпоративной социальной ответственности, при осуществлении хозяйственной деятельности берет на себя обязательства, выходящие за рамки обязательств, установленных законодательством, и добровольно принимает дополнительные меры по повышению качества жизни своих работников и их семей, по решению социально-значимых проблем местных сообществ и общества в целом» [33].

Идеи КСО стали широко использоваться в деятельности предпринимательских структур с начала 1970-х годов – в этот период начала формироваться деловая этика как «вид прикладной этики, рассматривающей этические принципы и моральные или этические проблемы, которые могут возникнуть в деловой среде» [98; 112]. Следует отметить, что с течением времени под влиянием научно-технической революции круг вопросов, ассоциирующихся с корпоративной социальной ответственностью, существенно расширился [47; 68]: если в XX веке под КСО подразумевались ответственные трудовые и деловые практики, то сегодня – «осознание своей ответственности за сохранение окружающей среды, решение социально-экономических проблем, повышение качества жизни местных сообществ, соблюдение прав человека, противодействие коррупции и за ряд других вопросов, важность которых признается обществом» [34].

Практическое применение положений корпоративной социальной ответственности в хозяйственной деятельности экономических субъектов до сих пор является дискуссионным. Так, одни исследователи считают, что в результате реализации этих идей компании получают экономические выгоды и преимущества (высокая лояльность клиентов и сотрудников, рост

рыночной доли, рост выручки и прибыли и так далее, которые, однако, в полном объеме могут быть реализованы только в долгосрочной перспективе), то есть ведение деятельности с учетом принципов КСО базируется на прочных экономических мотивах. Другие ученые полагают, что данное утверждение имеет место не всегда, и определяют основное назначение КСО как реализацию идей ответственного отношения к окружающей среде при ведении хозяйственной деятельности, ненарушение прав других ее участников. В современных условиях проблемы внедрения положений корпоративной социальной ответственности в деловую практику становятся все более актуальными и востребованными [99; 113].

Принимая во внимание ключевые идеи КСО, можно определить социально ответственный университет как вуз, который в рамках своей основной деятельности – подготовка кадров, проведение научных исследований – ориентирован на формирование добровольного, связанного с ней напрямую и выходящего за рамки определенного законом минимума вклада в развитие общества: в социальной, экономической, политической, духовной и экологической сферах [114; 116; 154].

Решаемые образовательным учреждением социально-значимые проблемы могут относиться к таким областям, как этика, экология, милосердие, человеколюбие, сострадание и другое.

В таблице 1.2 отражены результаты сравнительного анализа трех моделей университетов /классической, предпринимательской и социально ответственной/ по следующим признакам:

- приоритеты деятельности,
- уровень социальной ответственности,
- источники финансирования.

Концепция социально ответственного университета предполагает, что в своей деятельности он реализует дополнительные обязательства перед обществом, заботится о сотрудниках и их семьях, окружающей среде и обществе в целом [80; 98; 123; 175].

Таблица 1.2 – Сравнительная характеристика трех моделей университета (классической, предпринимательской и социально ответственной)

Признак	Классический университет	Предпринимательский университет	Социально ответственный университет
Приоритеты деятельности	подготовка трудовых ресурсов; Проведение преимущественно фундаментальных и поисковых научных исследований, инициированных сотрудниками вуза	Подготовка специалистов, востребованных на рынке труда; Проведение научных исследований и опытно-конструкторских разработок, имеющих высокий потенциал коммерциализации на рынке и инициированных как сотрудниками вуза, так и индустриальными партнерами; Интеграция с индустриальными партнерами	Подготовка специалистов с учетом перспективных потребностей рынка труда; Проведение научных исследований и опытно-конструкторских разработок по заказам общества; Интеграция с научными и предпринимательскими структурами
Уровень социальной ответственности	Ориентация только на соблюдение требований нормативных правовых актов Российской Федерации	Ориентация не только на соблюдение требований нормативных правовых актов Российской Федерации, но и на внедрение проектов, нацеленных на улучшение условий труда сотрудников	Ориентация на активное участие в решении социально-значимых проблем общества, реализации общественных программ
Источники финансирования	преимущественно бюджетные	Смешанные: как бюджетные, так и доходы от предпринимательской деятельности	преимущественно доходы от предпринимательской деятельности (в основном, от социально ответственной деятельности)

Источник: составлено автором.

В таблице 1.3 систематизированы направления социально ответственных практик университетов по сферам возникновения синергетического эффекта при решении социально-значимых проблем общества.

Таблица 1.3 – Направления социально ответственных практик университетов

Сфера возникновения синергетического эффекта при решении социально-значимых проблем общества	Характеристика направления социально ответственных практик университетов	Примеры
1	2	3
Научно-техническое развитие (как основа обеспечения технологического лидерства)	- Ускорение внедрения инноваций в жизнь общества, - развитие у студентов навыков практической деятельности в научно-технической сфере, - популяризация науки и просветительская деятельность, - создание условий для обеспечения научной мобильности, - академическое предпринимательство на базе вуза	НИУ ВШЭ: лектории Высшей школы экономики – (круглогодичный просветительский проект), исследования в сфере цифровой трансформации общества и социальной политики; ДВФУ – организованные студентами бесплатные просветительские курсы и система наставничества для подготовки школьников к олимпиадам, ЕГЭ и ОГЭ на базе городских школ Владивостока; МФТИ:– СтудФабЛаб» - мастерская для стартапов; МТУСИ: Научно-исследовательская лаборатория (НИЛ-24) «Криптографии и защиты IP-систем»; РТУ МИРЭА: мегалаборатории
Укрепление основ российской государственности	- Сохранение российских традиционных духовно-нравственных ценностей, - воспитание, - укрепление единства в студенческой среде	РГГУ: системная реализация проектов патриотического воспитания, инклюзивного образования, студенческого самоуправления; МГИК: продвижение русской культуры в Абхазии
Волонтерство	Привлечение студентов и сотрудников к решению социально-значимых проблем через волонтерство выражается в: - поддержке и участии в судьбе пострадавших и нуждающихся в помощи, - популяризации идей милосердия и гуманизма	ДВФУ: университетский волонтерский корпус; РАНХиГС: включение «Обучение служением» в образовательные программы, модель «третьей миссии» университета, УрГАХУ: разработали студентами проектов 7 социальных объектов (по заказу Управления капитального строительства Свердловской области; РУДН: ветеринарская помощь в Узбекистане; РГСУ: социализация детей с ОВЗ в Кыргызстане; программы абилитации и реабилитации бойцов
Спорт	Реализация принципа «спорт – норма жизни» имеет несколько значимых с точки зрения общества полезных результатов, таких как: - вклад в укрепление здоровья студентов и сотрудников, - воспитание и дисциплина учащихся вузов, - грамотное использование свободного времени студентов и сотрудников, - возможность самореализации студентов и сотрудников, - популяризация спорта (программы ГТО),- организация сдачи норм ГТО	ГЦОЛИФК – проект «Спортивная вертикаль» направлен на формирование знаний и прикладных умений обучающихся 5 – 9 классов в области физической культуры и спорта для успешной самореализации в спортивной деятельности и различных сферах физической культуры и спорта; Всероссийская Олимпиада «Я – профессионал» для студентов различных направлений подготовки; На базе вузов функционируют Центры тестирования, где можно сдать нормативы ГТО; вузы учитывают наличие значков ГТО при поступлении абитуриентов, начисляя дополнительные баллы

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3
Здоровье	- Научно-исследовательские разработки в медицинской сфере; - мероприятия по сдаче донорской крови, - психологическая помощь	ННГУ им. Н.И. Лобачевского: разработка аппаратно-программного комплекса «Активное долголетие», в основу которого положена модель «Умного дома» стареющего человека с целью организации жизни пожилого человека, мониторинга состояния его здоровья (с помощью применения методов биологической обратной связи); ЯрГУ им. П.Г. Демидова: проведение силами студентов и преподавателей вуза (совместно с РАО) «Недели психического здоровья» для жителей Ярославской области; РГУ им. А.Н. Косыгина: разработка студентами-технологами комплектов одежды, облегчающих период реабилитации пациентов; ИВГПУ: создание студентами устройства, значительно снижающего травматизм среди людей с нарушениями зрения
Экологические проблемы	- Экологические проекты (экологические субботники; раздельный сбор мусора, сбор старой одежды и тому подобное, - экологическое просвещение населения	ДВФУ: проекты, связанные с развитием Арктики и Дальнего Востока; ТГУ: «Зеленый кампус» - создание эко-зон
Благотворительность и общественная деятельность	- Поддержка и участие в социально-значимых программах и проектах, направленных на защиту уязвимых групп населения и формирование благоприятной социальной и культурной среды; - использование инфраструктуры вуза для общественных (культурных, спортивных, деловых и социальных) мероприятий, - бесплатная юридическая помощь населению - организация кружков и занятий для детей	ДВФУ: работа с социальными стартапами; МГУ имени М.В. Ломоносова: юридическая клиника МГУ; СПбГУ: юридическая и психологические клиники; РГГУ – Правовой портал Юридической клиники РГГУ; МУИВ: Центр правовой помощи населению; Участие вузов Москвы в программе «Московское долголетие», МГУ имени М.В. Ломоносова: (философский, биологический факультеты): кружок для детей младшего и среднего школьного возраста; НИУ ВШЭ – кружок для детей, организованный направлением «Юные техники» совместно с «Движение первых» и кружковым движением НТИ в рамках всероссийского проекта «Первые в науке» РАНХиГС и Фонд «Наше будущее» совместно популяризируют социальное предпринимательство в студенческой среде и формируют сообщество социально ответственных и активных студентов, разделяющих принципы социального предпринимательства и создающих социально-предпринимательские проекты, на базе акселератора, в формате всероссийских конкурсов и совместных образовательных программ»

Источник: составлено автором.

Приведенные в таблице 1.3 данные свидетельствуют о том, что существует множество сфер с общественно-значимыми проблемами, для решения которых целесообразно задействовать университеты. Однако ключевой является сфера научно-технического развития, поскольку именно она способна выступить прочной основой технологического лидерства. Во всех остальных сферах у университетов нет значимых конкурентных преимуществ перед другими экономическими субъектами (предпринимательскими структурами, органами государственной власти, учреждениями здравоохранения, культуры, спорта).

В настоящее время применение принципов КСО в деятельности вузов представляется особенно актуальным. Ранее большинство университетов, будучи бюджетными учреждениями, в качестве своего основного предназначения рассматривали только реализацию государственных заданий, а именно – подготовку специалистов и выполнение фундаментальных научных исследований. При этом вопросы эффективного использования собственной серьезной материально-технической базы и высококвалифицированной рабочей силой ими во внимание не принимались.

В Российской Федерации задачи повышения эффективности деятельности бюджетных учреждений и организаций стали особенно острыми после кризиса 2008 года, когда на всех уровня власти вырабатывались решения по рациональному использованию всех ресурсов, находящихся в государственной и муниципальной собственности. Переход компаний от бюджетной организационно-правовой формы к автономной также можно считать шагом в направлении КСО.

Имея значительную ресурсную базы, университеты могут работать в режиме самофинансирования, что снизит нагрузку на бюджет государства. В то же время при переходе на автономию возможно как расширение контингента обучающихся на коммерческой основе (тактический горизонт),

так и развитие научно-исследовательской деятельности и повышение ее результативности (стратегический горизонт).

В классическом понимании миссией университета считались подготовка кадров для фундаментальной науки и ее развитие, но в современных условиях эта точка зрения не соответствует вызовам времени, поскольку общество все больше нуждается в результатах прикладных исследований и инновационных разработках, которые могут быть внедрены в социально-экономическую жизнь.

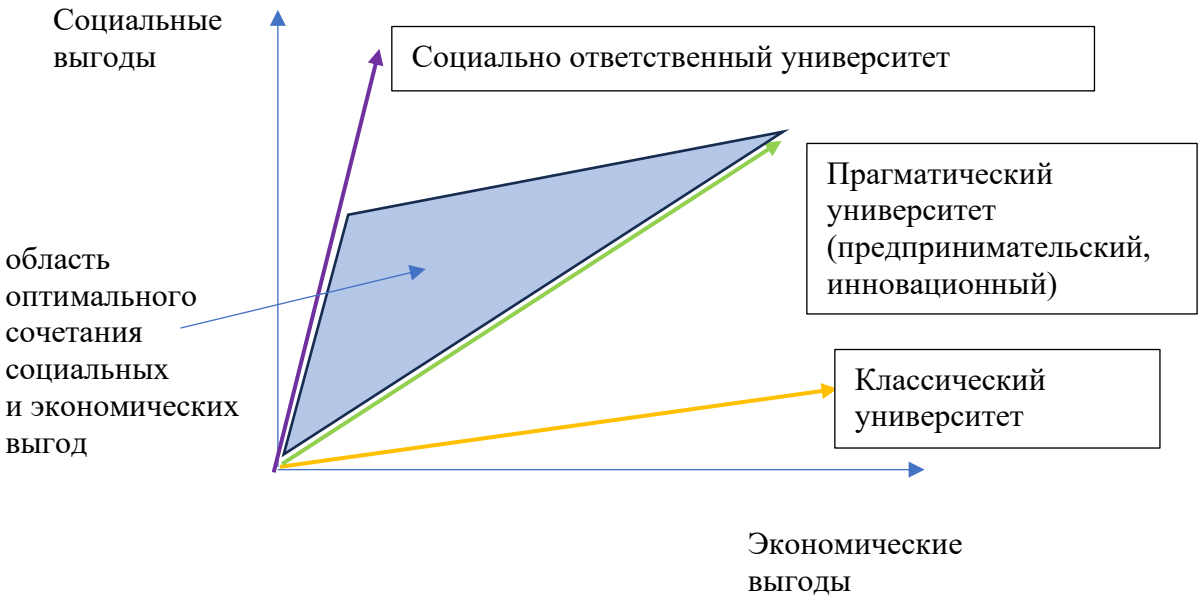
Принципиальное отличие прикладных исследований от фундаментальных кроется не только в возможности быстрой отдачи и получении новых технологий и продуктов, но и в характере мотивации научной деятельности: для фундаментальных исследований необходимы внутренние стимулы, а для прикладной – внешние, инициируемые заказчиками: бизнес-компаниями, государственными и региональными органами управления, общественными организациями, потребителями образовательных продуктов, иными участниками образовательных процессов, чьи интересы находятся во главе угла. При этом способе инициирования исследований и разработок на первый план выходят приоритеты внешнего заказчика. Очевидно, что реализация прикладных и инновационных разработок позволяют университету, с одной стороны, интегрироваться в экономику и общественную жизнь региона и страны, а с другой – получать дополнительное финансирование. Вузы – так же, как и предпринимательские структуры – характеризуются различными уровнями социальной ответственности: базовым, расширенным и высшим, как показано в таблице 1.4.

Основные модели университетов: классический, прагматический и социально ответственный, – представлены на рисунке 1.1. Они располагаются в различных областях в зависимости от соотношения социальных и экономических выгод, получаемых в результате своей деятельности.

Таблица 1.4 – Уровни социальной ответственности университетов

Уровень социальной ответственности	Характеристика уровня социальной ответственности	Модели университетов
Базовый	Университет в своей деятельности ориентирован только на соблюдение требований нормативных правовых актов (законодательства) Российской Федерации Подготовка специалистов	Классическая модель университета (ориентированная на реализацию образовательной деятельности с учетом результатов фундаментальных исследований)
Расширенный	Университет в своей деятельности ориентирован не только на соблюдение требований нормативных правовых актов (законодательства) Российской Федерации, но и внедряет проекты, нацеленные на улучшение условий труда сотрудников, формирование действенных конкурентных программ их мотивации. Инфраструктура вуза активно используется для организации общественных (культурных, спортивных, деловых и социальных) мероприятий Подготовка специалистов, востребованных на рынке труда Интеграция с индустриальными партнерами	Модель прагматического университета (ориентированная на рост предпринимательской активности, на стратегическое планирование своей деятельности)
Высший	Университет в своей деятельности ориентирован на активное участие в решении социально-значимых проблем общества, реализации общественных программ. Инфраструктура вуза активно используется для организации общественных (культурных, спортивных, деловых и социальных) мероприятий. Проведение научных исследований и опытно-конструкторских разработок по заказам общества. Подготовка специалистов с учетом перспективных потребностей рынка труда. Интеграция образования, науки и бизнеса	Модель социально ответственного университета (отличает способность реализовывать в значительных объемах научно-исследовательскую деятельность, способность коммерциализировать полученные в ходе научных исследований результаты, ориентирована на активное участие в решении социально-значимых проблем общества, реализации общественных программ) МГУ, РАНХиГС, РУДН, ВШЭ, Финансовый университет, ИТМО, МФТИ, МАИ, МИСиС, МГТУ им. Н.Э. Баумана, УрГАХУ, ЮФУ, ДВФУ, БФУ им. И. Канта, ЯрГУ им. П.Г. Демидова

Источник: составлено автором.



Источник: составлено автором.
Рисунок 1.1. – Основные модели университетов

Классической считается модель университета, ориентированная преимущественно на достижение экономической выгоды; для прагматической характерен некоторый социальный эффект, а социально ответственной присуща направленность на получение значимого с точки зрения общества результата.

Синим цветом на рисунке 1.1 выделена область оптимального сочетания социальных и экономических выгод, доступная на современном этапе развития.

Целесообразно выделить следующие основные признаки социально ответственного университета:

1) *субъектность* – университет не просто выполняет государственные задания, а формирует собственную политику участия в решении общественно значимых задач;

2) *ценностно-ориентированность* – деятельность университета строится на традиционных российских духовно-нравственных ценностях;

3) *социальная вовлеченность и активная работа с обществом* – активный участник решения задач региона и страны.

В таблице 1.5 представлена классификация уровней социально ответственных университетов, в основу которой выбраны следующие критерии: масштаб социально значимых практик; специфика подготовки специалистов и участники интеграционных процессов.

Таблица 1.5 – Классификация уровней социально ответственного университета

Уровень	Социально значимые практики	Специфика подготовки специалистов	Интеграционные процессы
Базовый	На уровне вуза	Подготовка специалистов, востребованных на рынке труда	Наука, образование
Расширенный	На уровне вуза и региона	Подготовка специалистов, востребованных на рынке труда	Наука, образование, индустриальные партнеры
Высший	На уровне вуза, региона, страны	Подготовка специалистов с учетом перспективных потребностей рынка труда	Наука, образование, индустриальные партнеры и общество

Источник: составлено автором.

Основой деятельности университетов должно стать достижение целей, поставленных в Указах Президента Российской Федерации. Однако полученные вузами результаты, во многом зависящие от их материально-технической базы и кадрового состава, будут отличаться. В таблице 1.6 отражены возможности образовательных организаций с различными уровнями социальной ответственности в плане достижения национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года.

Результаты анализа принципов деятельности социально ответственного университета отражены в таблице 1.7.

Таблица 1.6 – Возможности университетов достичь национальный цели развития

Национальные цели развития Российской Федерации	Уровни социальной ответственности		
	Базовый	Расширенный	Высший
Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи	+	+	+
Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности	-	+	+
Комфортная и безопасная среда для жизни;	+	+	+
Экологическое благополучие	+	+	+
Устойчивая и динамичная экономика	-	+	+
Технологическое лидерство	-	-	+
Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы	-	-	+

Источник: составлено автором.

Таблица 1.7 – Принципы деятельности социально ответственного университета

Принцип	Содержание принципа
Базовые принципы	
Публичность и прозрачность	Деятельность университета должна быть понятной, доступной, публичной (максимально возможно отражаться в СМИ); информация о нем должна быть доступна для всех заинтересованных лиц
Достоверность	Деятельность вуза должна быть прозрачной и правдивой
Регулярность (системность)	Разработка и реализация социально-значимых проектов и программ должна вестись на постоянной основе
Актуальность и значимость (социальность)	Социально-значимые проекты и программы должны соответствовать текущим потребностям общества
Политический нейтралитет	Деятельность и политика университета не должна ущемлять интересы каких-либо стейкхолдеров
Принципы реализации	
Вовлеченность сотрудников	Основное требование к хозяйственной деятельности – максимально возможная вовлеченность сотрудников в достижение целей и задач университета (прежде всего, посредством системы KPI), учет мнений работников вуза
Партнерство	Формирование и развитие отношений с индустриальными партнерами, органами государственной власти
Этичность	Основное требование к хозяйственной деятельности – соблюдение норм деловой и общечеловеческой этики

Источник: составлено автором.

Переход вузов на эту модель позволит получить следующие положительные эффекты:

1) повышение лояльности абитуриентов, студентов и их родителей, что создаст условия для увеличения качества приема, роста внебюджетных доходов университета;

2) рост лояльности сотрудников – создание привлекательных условий труда, возможностей для профессионального и карьерного роста создаст предпосылки для удержания перспективных квалифицированных кадров, повысит мотивированность персонала, облегчит поиск новых специалистов;

3) коммерциализация инноваций – знание потребностей заинтересованных сторон позволяет предлагать востребованные обществом продукты, услуги, технологии;

4) возможность получения поддержки как государства, так и различных фондов; упрощение поиска инвесторов, что способствует росту числа внешних источников финансирования;

5) увеличение нематериальных активов, укрепление репутации бренда, создание положительного имиджа, рост кредита доверия, что способствует увеличению финансового обеспечения реализации образовательных программ, улучшению взаимодействия со стейкхолдерами;

6) выстраивание отношений с заинтересованными сторонами располагает к формированию благоприятной среды, способствующей росту эффективности деятельности за счет четкого понимания интересов всех участников.

Создание как прагматического, так и социально ответственного университетов требует серьезных изменений в управлении университетом и создании новых механизмов и каналов взаимодействия с внешними заказчиками. Основным вектором изменений в управлении должен быть переход от сложившейся в университетах иерархической, административной модели управления к гибкой, органической модели, характерной

для инновационных бизнес-компаний, работающих в сфере высоких технологий. Этот тезис нашел свое подтверждение и в результатах интервью с ректорами Нижегородских университетов [149]. В новой модели управления ключевая роль отводится созданию новой организационной культуры, которая способствует поддержке инновационной активности сотрудников.

Выводы по главе 1

В последние годы среди университетских менеджеров и исследователей активно дискутируется вопрос о необходимости изменения существующей модели классического университета. Основной миссией классического университета является развитие фундаментальной науки и подготовка для нее кадров. Такое понимание миссии университета превращает его в замкнутую научную корпорацию, которая живет своей обособленной от запросов экономики и общества жизнью.

В современных условиях ориентация университета исключительно на фундаментальные исследования становится его ограничением, поскольку общество все больше нуждается в результатах прикладных исследований и инновационных разработках, которые могут быть внедрены в социально-экономическую жизнь; усиливается значимость участия университетов в жизни общества, то есть их вовлеченности в социально-экономические процессы. Будучи генераторами инноваций и создателями новых технологий, вузы выступают важнейшей движущей силой экономики. Они осуществляют профессиональную подготовку высококвалифицированных, востребованных на рынке специалистов, обеспечивают кооперацию с индустриальными партнерами.

В настоящее время перед университетами стоят новые социально-значимые задачи: достижение технологического лидерства, увеличение объемов и качества социально значимой научно-исследовательской деятельности, ускорение коммерциализации ее результатов.

Модель классического вуза во многом уже не отвечает вызовам времени и нуждается в трансформации, одним из наиболее эффективных направлений которой является создание социально ответственного университета.

Принимая во внимание ключевые идеи КСО, социально ответственный университет определен как вуз, который в рамках своей основной деятельности – подготовка кадров, проведение научных исследований – ориентирован на формирование добровольного, связанного с ней напрямую и выходящего за рамки определенного законом минимума вклада в развитие общества: в социальной, экономической, технологической, политической, духовной и экологической сферах.

Создание социально ответственного университета требует серьезных изменений в управлении университетом и создании новых механизмов и каналов взаимодействия с внешними заказчиками. Основным вектором изменений в управлении должен быть переход от сложившейся в университетах иерархической, административной модели управления к гибкой, органической модели, характерной для инновационных бизнес-компаний, работающих в сфере высоких технологий. В новой модели управления ключевая роль отводится созданию новой организационной культуры, которая способствует поддержке инновационной активности сотрудников.

Глава 2
Формирование организационной культуры социально ответственного университета

2.1 Сущность, структура и факторы развития организационной культуры современного университета

Исследования организационной культуры университетов достаточно малочисленны и в основном опираются на методологию, разработанную для формирования организационной культуры бизнес-организаций. Повышенный интерес управленцев и исследователей менеджмента к корпоративной (организационной) культуре связан с тем, что ей отводится важная роль в повышении эффективности компании. Это объясняет большое число исследований организационной культуры в этой сфере. Результатом этих исследований стали разнообразные подходы, концепции и диагностические методы, которые впоследствии стали использоваться и для организаций других типов, в том числе и образовательных. Поэтому для понимания роли организационной культуры в создании социально ответственного университета важно проанализировать сложившиеся в исследованиях бизнес-организаций подходы и концепции с тем, чтобы выбрать (и, возможно, адаптировать) те из них, которые в наибольшей степени учитывают специфику университета как организации. В конечном счете, это позволит выбрать адекватную методологию изучения организационной культуры социально ответственного университета.

Методологические подходы к пониманию природы организационной культуры

В своем ставшим уже классическим обзоре исследований организационной культуры Л. Смирцич отмечает, что среди исследователей сложились два основных подхода к пониманию ее природы:

1) понимание культуры, как доступной изменениям;

2) понимание культуры, как корневой метафоры [247].

Целесообразно рассмотреть эти подходы и определить, какой из них соответствует в большей степени данному диссертационному исследованию.

Сторонники понимания организационной культуры, как доступной изменениям опираются на объективистские функционалистские взгляды на организацию в целом и ее организационную культуру в частности. Они считают, что объективно существуют более или менее четкие признаки организационной культуры – ценности, убеждения, ритуалы, поведенческие нормы, которые имеют вербальное выражение и которые влияют на поведение менеджеров и сотрудников. Организационная культура способствует сохранению равновесия в системе организации и повышает эффективность ее деятельности. В рамках этого подхода широкое распространение получила идея о том, что эффективная организационная культура должна быть сильной, стратегически целесообразной и адаптивной [228]. Признается, что организационная культура выполняет ряд позитивных функций в организации:

- обеспечивает чувство тождественности: чем четче определены организационные ценности и представления, тем сильнее сотрудники отождествляют себя с организацией и воспринимают себя в качестве важной ее части;
- развивает приверженность организационной миссии: при наличии сильной объединяющей культуры сотрудники могут выходить за пределы собственных интересов, они ощущают себя частью целого и вовлекаются в работу всей организации;
- определяет и закрепляет стандарты поведения: организационная культура фиксирует желательные модели организационного – рабочего, профессионального, межличностного, вербального и так далее – поведения и побуждает сотрудников к их выполнению, объясняя, как они должны поступать в той или иной ситуации. В этом смысле организационная культура

обеспечивает стабильность и предсказуемость организационного поведения сотрудников в различных ситуациях [18].

В рамках понимания организационной культуры, как доступной изменениям главная задача менеджмента состоит в том, чтобы сформировать «эффективную» культуру и возможность ее изменять в соответствии с целями компании. Исходя из этого, главным вектором исследований является разработка методов диагностики и управления организационной культурой [35; 97]. В этом подходе важное значение приобретает идея «причинности»: формирование «эффективной» организационной культуры должно привести к позитивным результатам – повышению приверженности, мотивации, производительности и тому подобное [33]. В целом, такой подход к пониманию организационной культуры можно определить, как менеджмент-ориентированный.

В отличие от этого сторонники второго подхода рассматривают организационную культуру не как объективно существующее явление, а как корневую метафору. Иными словами, организация сама является организационной культурой или точнее – ее следует рассматривать (воспринимать и оценивать) как организационную культуру. Сотрудники воспринимают и оценивают конкретную организацию в основном с помощью образных, символических и идееформирующих терминов, а не материальных и экономических терминов, например, организация как «живой организм» или организация как «механизм». В рамках этого подхода развитие организационной культуры организации – это не просто одна из управленческих задач по развитию организации в целом, а, наоборот – развитие организационной культуры и есть развитие организации. Таким образом, изучение организации как коллективного межсубъектного опыта является приоритетным. Понимание организационной культуры как корневой метафоры можно определить, как герменевтический феноменологический взгляд на культуру. Социальный мир здесь не объективный и измеряемый, а сконструирован людьми и воспроизводится

с помощью системы символов и значений, разделяемых людьми. Это создает возможность для взаимодействия и совместной работы в организации.

Сторонники понимания организационной культуры как корневой метафоры считают, что возможности прагматического использования организационной культуры для повышения эффективности организации невелики. На первый план у них выходит понимание и осмысление организации как культуры. Это означает, что организационная культура определяет все виды восприятия и интерпретации, которые существуют в организации, а такие «объективные» характеристики как количество сотрудников, товарооборот, прибыль, потребители и тому подобное приобретают интерес только с точки зрения их значения для организационной культуры. Поэтому исследования организационной культуры как корневой метафоры организации получили распространены преимущественно в академических кругах, а не в практическом менеджменте.

Для иллюстрации метафорического подхода к пониманию организационной культуры целесообразно использовать исследование Г. Моргана, отраженное в его книге «Имиджи организации: восемь моделей организационного развития», публикация которой стала знаковым событием в менеджменте. По утверждению автора «…все теории организации и управления опираются на определенные образы или метафоры, которые, хотя и ограничивают, и сужают реальную ситуацию, тем не менее, облегчают нам правильное видение, понимание и управление организацией» [39]. В качестве основных метафор организации Г. Морган выделяет и анализирует восемь метафор: 1) организация как механизм; 2) организация как живой организм; 3) организация как мозг; 4) организация как культура; 5) организация как политическая система; 6) организация как тюрьма для психики; 7) организация как непрерывное изменение; 8) организация как инструмент власти.

Первая метафора определяет видение организации как сложного технического устройства, все части которого выполняют заранее

определенные функции. Такое видение организации приводит, как правило, к созданию организации бюрократического типа. Вторая метафора предлагает понимание организации как живого организма, существующего в природе. В этом случае широко применяются известные в биологии понятия и закономерности, например, эволюция, конкуренция, выживание, адаптация и тому подобное. Третья метафора представляет организацию в качестве человеческого мозга и тем самым акцентирует внимание на процессах получения и переработки информации и связанного с этим обучения. Метафора культуры выдвигает на первый план организационные ценности, традиции и нормы, которые в значительной степени отражают суть организационной жизни организации. Метафора политической системы делает акцент на политических аспектах жизни организации: борьбе за власть, конфликте интересов, ресурсах влияния и тому подобное. Особое место в перечне метафор занимает метафора тюрьмы для психики: она предполагает психоаналитическое видение мотивов организационного поведения. Метафора непрерывных изменений позволяет представить организацию в логике закономерностей организационных изменений и управления ими. И, наконец, метафора инструмента власти акцентирует внимание на взаимоотношениях между руководителями и подчиненными, на том, что организация является инструментом подавления и эксплуатации сотрудников.

Достоинством метафорического взгляда на организацию является то, что он позволяет генерировать новые идеи и направлять мышление в определенное русло. Известно, что применение метафор делает мыслительный процесс более разнообразным и креативным, способствуя решению сложных задач. При этом позитивный эффект от применения метафор зависит от выбора «правильной» метафоры, позволяющей направить мыслительный процесс в нужное русло. Несмотря на субъективный и зачастую бессознательный характер выбора метафоры, можно выделить два основных критерия выбора: адекватность (соответствие метафоры объекту) и описательная сила (отражение сложности объекта). По критерию

адекватности различают метафору корневую, отражающую фундаментальный образ объекта и организующую, отражающую только одну из сторон объекта. По критерию описательной силы выделяют метафору глубинную, отражающую всю сложность объекта и поверхностную, отражающую внешние ее проявления. Исходя из этой классификации наиболее продуктивной метафорой является корневая и глубинная метафоры объекта, отражающие его фундаментальный образ и внутреннюю сложность [57].

Остановимся более детально на преимуществах и ограничениях метафоры организации как культуры. Сильные стороны этой метафоры по Г. Моргану следующие [39]:

- обращает внимание на символическую значимость практически каждого аспекта организационной жизни и акцентирует внимание на значении человеческого фактора;
- позволяет видеть, что организация старается опереться на единые для всех понятия и смыслы и старается действовать и пояснять свои действия в соответствии с ними;
- культивирует понимание того, что отношения между организацией и окружающей средой также могут конструироваться с помощью различных социальных технологий;
- позволяет понимать мотивы организационных перемен, традиционное понимание перемен как изменений технологий, структуры, необходимых навыков и мотивации дополняется изменениями положительных образов и ценностей.

В то же время метафора организации как культуры имеет и серьезные недостатки, и в частности:

- она может приводить к тому, что искусство управления становится искусством идеологического контроля или, иными словами, искусством «проектирования ценностей»;
- она таит в себе опасность недооценки способности культуры к самоорганизации и непрерывному развитию.

Анализируя возможности использования организационной культуры в качестве корневой метафоры организации, исследователи справедливо отмечают, что она является слишком абстрактной, чтобы быть результативной метафорой и в этом она похожа на понятие «организации» [250]. Учитывая это, М. Элвессон предлагает использовать организационную культуру в качестве не корневой, а организующей метафоры организации. При этом для более точной настройки концепта культуры в качестве инструмента М. Элвессон выделяет следующие метафоры культуры второго порядка [57]:

- регулятор обмена, который функционирует как механизм контроля;
- компас – метафора, в которой культура задает основной смысл стратегического развития и указывает на выбор приоритетов;
- социальный клей – метафора, где общие идеи, символы и ценности являются источником для идентификации с группой / организацией и противодействуют фрагментарности;
- священная корова – метафора, где базовые посылки и ценности указывают на саму сердцевину, суть организации, которая стимулирует людей принимать на себя строгие обязательства перед ней;
- регулятор эмоций – метафора, в которой культура обеспечивает основное направление и сценарии для выражения эмоций и впечатлений;
- беспорядок – метафора, где ключевые аспекты организационной культуры – двусмысленность и фрагментарность;
- шоры – неосознанные и полуосознанные аспекты культуры;
- закрытость от внешнего мира – идеи и значения в культуре создают застывший мир, внутри которого люди приспосабливаются к условиям, но при этом теряют способность переступать барьеры и критически исследовать существующие социальные конструкции.

Сравнение указанных метафор автор рекомендует проводить с помощью следующих основных измерений (критериев):

- функционализм – дисфункционализм;

- объективизм – субъективизм;

- знание – эмоции;

- свобода воли – детерминизм;

- лояльность к управлению – отсутствие лояльности.

Таким образом, в первом подходе организационная культура – это определенный, четко ограниченный набор объективно существующих феноменов, доступных для внешнего наблюдения, диагностики и управления. При этом организационная культура является одной из нескольких подсистем организации наряду с такими подсистемами как концепция бизнеса, структура организации, стратегия и технологии [169]. Между подсистемами организации возможны несовпадения, например, между структурой и организационной культурой, что требует приведения их в соответствие. Во втором подходе организационная культура – это субъективный образ организации, представленный метафорой. При этом организационная культура является не одной из подсистем организации, а пронизывает всю организацию и существует повсеместно – то есть находит свое отражение и воспроизводится в всех формальных подсистемах: концепции бизнеса, структуре организации, стратегии и технологиях [57]. И поэтому между организационной культурой и формальными подсистемами организации невозможны противоречия и организационную культуру нельзя привести в соответствие с другими подсистемами.

Разное понимание природы организационной культуры диктует и разные методы ее исследования. В рамках первого подхода преобладают количественные методы оценки организационной культуры, а в рамках второго – качественные. Применение количественных методов позволяет проводить строгую диагностику основных характеристик (организационных ценностей или типа организационной культуры) и контролировать процесс ее формирования. Использование качественных методов позволяет создать образную картину основных культурных концептов – значений, символов, ценностей, ритуалов, обрядов, мифов – удобную для восприятия

и коммуникаций с сотрудниками организации. Следует отметить, что нередко исследователи используют эти методы как взаимодополняющие и / или применяют их на разных этапах одного исследования.

В целом, в исследованиях организационной культуры бизнес-организаций наибольшее распространение получила методология понимания организационной культуры как доступной изменениям [34]. Объясняется это тем, что данная методология является практичной и отвечает на запросы менеджеров, которые нацелены на повышение организационной эффективности и рассматривают культуру как один из инструментов решения этой задачи. В рамках этой методологии разработаны многочисленные концептуальные модели и методы диагностики культуры, которые широко используются в практике управления организационной культурой бизнес-компаний. В отличие от этого методология понимания культуры как корневой метафоры более привлекательна для академических исследований, так как она позволяет глубоко проникать в суть культуры и описывать ее неповторимое своеобразие.

В основу данного исследования заложена методология понимания культуры как доступной изменениям. Этот выбор обусловлен тем, что приоритетной задачей выступает формирование организационной культуры социально ответственного университета, а ее решение возможно только при опоре данную методологию, так как предполагает диагностику существующей в классическом университете организационной культуры и ее изменение в направлении создания новой культуры, соответствующей требованиям социально ответственного университета [43; 89; 152].

Сравнительный анализ понятий организационной и корпоративной культуры

В исследованиях организационной культуры одним из дискуссионных является вопрос о соотношении понятий организационной и корпоративной культуры. Ряд авторов рассматривают эти понятия в качестве синонимов и считают, что нет необходимости проводить между ними различия.

Примером такого взгляда может служить определение корпоративной культуры, данное С.Р. Филоновичем [179]: «Корпоративная (организационная) культура – это система явных и неявных убеждений, ценностей и форм поведения, разделяемых ключевыми сотрудниками организации, которые направляют организационное поведение и передаются с течением времени новым сотрудникам» [179]. С.Р. Филонович так поясняет ключевые элементы определения: 1) система означает, что элементы организационной культуры связаны между собой; 2) в любой организационной культуре имеются явные видимые (например, одежда) и неявные невидимые (например, стиль мышления) элементы; 3) в любой компании существует ключевые сотрудники, которые реализуют основную идею бизнеса и являются носителями корпоративной культуры (как правило, менеджеры); 4) в организационной культуре должны быть встроены механизмы ее воспроизводства – передачи новым сотрудникам.

Однако большинство исследователей организационной культуры полагают, что понятия корпоративной и организационной культуры необходимо различать. При этом предлагаются разные основания для их отличия. Целесообразно рассмотреть некоторые из них.

Понятие организационной культуры следует применять к деятельности любых организаций – больших и маленьких, государственных и частных по форме собственности, работающих для прибыли и исключительно для блага общества. Поскольку организация является более широким понятием и включает в себя в качестве одного из видов корпорацию, то можно считать, что и корпоративная культура является разновидностью организационной культуры, которая обладает определенной спецификой. В противном случае следовало бы признать, что специфика корпоративной жизни столь велика, что это требует разведения и самостоятельного изучения феноменов корпоративной культуры, присущей только корпорациям, и организационной, присущей всем остальным типам организаций. Однако изложенная выше простая логика соотнесения понятий корпоративной

и организационной культуры через корневые понятия, как правило, не принимается во внимание, и многие исследователи предпочитают другие основания для их разграничения.

Например, Н.С. Субочев в своей докторской диссертации предложил обозначать культуру российской государственной службы термином «корпоративная культура», а культуру отдельных государственных органов (министерств, администраций субъектов Российской Федерации) – термином «организационная культура». Логика рассуждений автора такова, что система государственной службы представляет собой своего рода объединение (корпорацию), в рамках которого функционируют относительно самостоятельные организации [195]. При таком понимании происходит чрезмерное расширение термина корпорация, так как система государственной службы по своим целям и задачам не соответствует сложившемуся пониманию корпорации, как крупной бизнес-организации. Корректнее говорить не о корпоративной культуре российской государственной службы, а о профессиональной культуре государственных служащих.

Другой автор Н.Л. Яблонскене считает, что культуру университетов можно обозначить как корпоративную на том основании, что «…университет – этого своего рода корпорация: с работниками и «клиентами» внутри себя самой, но также с огромной когортой связанных с ней людей вовне – это и выпускники, и абитуриенты, и их родители, и работодатели («заказчики»). …и чем шире эти границы, тем, как нам представляется, правильнее будет под корпоративной культурой понимать разделяемые всеми членами корпорации базовые ценности, убеждения, цели, негласные соглашения и нормы работы и поведения» [189]. При этом организационную культуру автор понимает, как синоним деловой культуры и рассматривает ее в качестве составной части корпоративной культуры университета. В данном случае университет признается корпорацией только на том основании, что является большим по своему размеру и широко взаимодействует

с окружающей средой, а организационная культура неправомерно отождествляется с одной из субкультур университета – с деловой или бизнес-культурой.

Интересный подход к решению проблемы соотношения организационной и корпоративной культуры представлен в работе А.М. Бекарева и Г.С. Пак [69], полагавших, что организационная культура складывается из взаимодействия культур, носителями которых являются два субъекта – субъект управления и субъект подчинения. «Данный дискурс строится в парадигме социологии управления, сложившейся в индустриальном обществе, в которой изучаются, прежде всего, иерархические, властные отношения субъект – объектного типа. Имеет смысл под корпоративной культурой понимать культуру субъекта управления, назначение которой – в повышении организационной эффективности и достижения успеха в бизнесе» [69]. Корпоративная культура высшего менеджмента может не совпадать с повседневной культурой, носителем которой выступают подчиненные. По мнению авторов, организационная культура представляет собой соотношение корпоративной и повседневной культур. Такое понимание организационной культуры позволяет, по оценке указанных авторов, исследовать тот реальный разрыв, который существует между культурой менеджеров и культурой подчиненных. Знание этого разрыва позволяет более эффективно управлять изменением организационной культуры.

А.М. Бекарев и Г.С. Пак справедливо отмечают, что от характера соотношения корпоративной и повседневной культур зависит эффективность организации в рыночных условиях. Соотношение корпоративной и повседневной культур может охватывать широкий диапазон – от конфликта до консенсуса. Само отношение к конфликту этих культур зависит от приверженности к тому или иному методологическому подходу. Для функционалистов, подчеркивающих социальную интеграцию и гармонизирующее действие общих ценностей, характерно пренебрежение

конфликтами. А в дихотомической модели конфликта, где конфликт выступает как осознанное противостояние интересов и ценностей, противоречие культур должно вести к трансформации организации. То есть, конфликт корпоративной и повседневной культур может иметь и позитивные функции.

Консенсус между корпоративной и повседневной культурами ведет к созданию сильной организационной культуры, поскольку он способствует организационной интеграции. Хорошей иллюстрацией этого могут быть успехи японских компаний, для которых характерно естественное принятие сотрудниками целей и задач высшего менеджмента. Однако это возможно только при условии, что обе культуры – и субъекта, и объекта управления – определяются исторически сложившейся культурой общества в целом. Оригинальность предлагаемого подхода состоит в том, что в структуре организационной культуры в качестве самостоятельной составляющей выделяется повседневная культура – культура рядовых сотрудников организации. Именно ее несовпадение с корпоративной культурой высшего менеджмента диктует необходимость изменений в культуре организации.

Еще одна точка зрения на проблему соотношения организационной и корпоративной культуры представлена в работах одного из ведущих российских исследователей культуры Т.Ю. Базарова [12]. Согласно мнению Т.Ю. Базаровой, организационная культура представляет собой интегральную характеристику организации – ее ценностей, образцов поведения, способов оценки результатов деятельности, – данную в терминах определенной типологии. В отличие от этого, корпоративная культура является индивидуальной характеристикой организации, отражающей ее неповторимые особенности. Она представляет собой сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых большинством сотрудников конкретной организации, случайно раскрытых, позаимствованных, достигнутых каким-либо иным путем в результате попыток решения проблем

адаптации к внешней и внутренней среде и внутренней интеграции. Этот комплекс предположений воспринимается как достаточно действенный и достойный закрепления и передачи новым поколениям членов организации [12].

Таким образом, при диагностике типа культуры компании характеризуется ее организационная культура, а при выделении отличительных особенностей – ее корпоративная культура. При этом существует принципиальное различие и в методах оценки организационной и корпоративной культуры: выявление типа культуры требует количественного измерения ключевых организационных ценностей, а выявление отличительных особенностей – качественного анализа культурных артефактов. Подобное противопоставление организационной и корпоративной культур как двух сторон культуры одной компании, которые оцениваются разными методами, представляется недостаточно обоснованным. Более конструктивным является утверждение, что компания имеет организационную культуру, которая может иметь как типологическую оценку, так и оценку индивидуального своеобразия. При обе эти оценки могут проводиться с использованием как количественных, так и качественных методов.

Таким образом, при различении этих понятий логично опираться на соотношение корневых понятий «корпорация» и «организация». Тогда термин корпоративной следует применять к деятельности корпораций – крупных и разветвленных бизнес-компаний, нацеленных на получение прибыли. Близким к понятию корпоративной культуры является понятие деловой культуры, которое характеризует культуральные аспекты ведения бизнеса. В отличие от этого, понятие организационной культуры следует применять к деятельности любых организаций, так как организация является более широким понятием и включает в себя в качестве одного из видов корпорацию, то можно считать, что и корпоративная культура

является разновидностью организационной культуры, которая обладает определенной спецификой.

Подводя итоги, проведенного выше краткого сравнительного анализа, подчеркнем, что исследование культуры социально ответственного университета основано на понятии организационной культуры. Это позволяет рассматривать университет как одну организаций, специфика которой определяется тем, что университет – это профессиональная организация, занимающаяся академической деятельностью. Как и в любой другой профессиональной организации, важную роль в ее жизнедеятельности играют профессиональные академические ценности. Данный факт имеет важное значение для понимания и исследования специфики организационной культуры университета. Несмотря на свои большие размеры, сложную структуру и разветвленные связи с широким кругом потребителей, заказчиков и партнеров университет нельзя считать корпораций, поскольку конечные цели корпорации – получение прибыли и повышение капитализации – не соответствуют целям университета. Коммерческая деятельность университета, в том числе предпринимательского и социально ответственного, направлена на получение большей независимости и автономности при достижения собственных, академических по своему содержанию, целей. Поэтому не следует относить университет к разряду бизнес-организаций: коммерческая деятельность выступает для него только средством успешного решения профессиональных задач.

Структура организационной культуры

Для практики диагностики и управления организационной культурой важное значение имеет вопрос о ее структуре, то есть о составе элементов и связях между ними. К элементам организационной культуры исследователи относят разнообразные явления – мировоззрение, организационные ценности, стили поведения, нормы, психологический климат, мифы и другое. Как пишет А.Н. Занковский, ни один из этих элементов сам по себе не может быть отождествлен с культурой организации, однако в совокупности они могут дать

довольно полное представление об организационной культуре [24]. Но подобное неструктурированное представление в виде широкого перечня разнообразных элементов исключает возможность строгой диагностики и эффективного управления организационной культурой.

На сегодняшний день наибольшее признание среди исследователей организационной культуры получила структура, разработанная Э. Шейном, предложившим различать в культуре три уровня:

- артефакты – видимые организационные проявления и процессы;
- провозглашаемые ценности и убеждения – стратегии, цели и философия организации;
- базовые представления – бессознательные, представляющиеся самоочевидными убеждения, особенности восприятия, мысли и чувства сотрудников организации [54].

Уровень артефактов представляет поверхностный уровень организационной культуры и включает в себя зримые продукты жизнедеятельности организации: архитектуру физического пространства; язык, технологии и продукты деятельности; дизайн и стиль, воплощаемый в одежде, манере общения, эмоциональной атмосфере; мифы и истории, связанные с организацией; формальное описание принятых ценностей, внешние ритуалы и церемонии. Все эти продукты жизнедеятельности легко наблюдать, однако их сложно интерпретировать без опоры на другие более глубокие уровни – уровни ценностей и базовых представлений. Кроме того, следует отметить, что уровень артефактов невозможно оценить с помощью количественных методов и он доступен только для качественного описания, что затрудняет строгую его диагностику.

На втором уровне организационной культуры находятся разделяемые членами организации ценности и убеждения, которые отчетливо осознаются и формулируются. Они выполняют нормативную или моральную функцию и регулируют поведение членов организации в различных ситуациях. На их основе происходит обучение новых членов принятым в организации моделям

поведения. Набор ценностей и убеждений находит свое воплощение в идеологии или философии организации и служит ориентиром поведения в сложных или неопределенных ситуациях. Знание ценностей и убеждений позволяет адекватно интерпретировать внешние проявления организационной культуры, то есть уровень артефактов.

Третий уровень образуют базовые представления, которые не осознаются членами группы без специального сосредоточения на них. Это скрытые и самоочевидные представления, относящиеся к фундаментальным аспектам бытия, таким как природа времени и пространства, природа и смысл жизни, природа истины и способы ее обретения, взаимоотношение человека и общества; важность труда, семьи и саморазвития, обретение мужчинами и женщинами своего истинного предназначения. Без этого уровня, по мнению Э. Шейна, трудно до конца понять уровень осознаваемых ценностей и убеждений, так как базовые представления являются источником их формирования.

По оценке Э. Шейна сущность организационной культуры заключена именно в уровне базовых основополагающих представлений [54]. Однако, с этим тезисом трудно согласиться, поскольку изучение основополагающих представлений имеет серьезные методологические ограничения. Прежде всего, базовые представления по своему содержанию вполне могут быть отнесены к категории ценностей, только это ценности более высокого уровня, регулирующие поведение человека не напрямую, а посредством трансформации в осознаваемые организационные ценности.

Кроме того, достаточно сложно провести четкую границу между бессознательными представлениями (ценностями) и осознаваемыми ценностями. Вероятнее всего, они образуют собой одну непрерывную шкалу неосознаваемых–осознаваемых процессов, на одном полюсе которой располагаются полностью неосознаваемые представления (ценности), а на другом – полностью осознаваемые ценности, а в промежутке между ними располагаются частично осознаваемые. Если вслед за Э. Шейном признать,

что базовые представления располагаются ближе к полюсу неосознаваемых процессов, то их исследование возможно только с помощью качественных герменевтических методов, исключающих сколько-нибудь строгую количественную диагностику.

Открытым также остается вопрос о том, как формируются базовые представления. Можно предположить, что базовые представления отражают исторически сформировавшиеся ценности больших групп населения – этносов, наций, религиозных конфессий и так далее. Исследовано, что эти ценности отражаются на культуре организаций и правилах ведения бизнеса [37]. Например, первые исследователи организационной культуры связывали успехи японских бизнес-компаний с базовыми представлениями японского этноса [41; 238]. К таким представлениям отнесены культурные ценности «рисового поля» и кодекс чести самураев. Первая, по мнению исследователей, важна для формирования сплоченности коллектива компании, а вторая объясняет характерные особенности менеджмента и характера отношений между организациями.

По аналогии с этим можно говорить о том, что в и культуре российских организаций отражаются базовые представления российского этноса. В работе А.П. Прохорова проведен исторический анализ «русской модели управления». Отличительной особенностью сложившейся в Российской Федерации системы управления А.П. Прохоров считает ее неконкурентный и мобилизационно-распределительный характер. Причиной этого являются не суровые внешние условия, а внутренние исторические предпосылки: древняя Русь по своему государственному устройству – механизму присвоения прибавочного продукта – изначально отличалась от западных государств [42]. Можно предположить, что эти исторически сложившиеся особенности нашли свое отражение в организационной культуре российских компаний. В то же время, видимо, не следует преувеличивать роль страновых различий – они во многом нивелируются процессами глобализации.

Отмеченные выше методологические ограничения снижают возможности проведения прикладных исследований базовых представлений. Вот почему они стали в основном объектом академических исследований. Основное внимание прикладных исследователей на сегодняшний день сосредоточено на изучении первых двух уровней – артефактов и осознаваемых организационных ценностей. При этом основным объектом исследований стали организационные ценности, так как, с одной стороны, организационные ценности влияют на внешние проявления культуры, а с другой, относительно легко выявляемы и измеримы. Именно организационные ценности лежат в основе многочисленных типологических и параметрических моделей, которые широко используются в практике управления и диагностики организационной культуры.

Методы оценки организационных ценностей

Оценка организационных ценностей включает два взаимосвязанных аспекта: 1) по содержанию и 2) по форме.

Первый аспект предполагает, что определяется отношение (приверженность) сотрудников к разным организационным ценностям, а второй – уровень единодушия этого отношения.

1) Содержательный аспект оценки организационных ценностей

При оценке содержательного аспекта оценки используются три методических подхода – типологический, параметрический и клинический, каждый из которых имеет свои достоинства и ограничения.

Типологический подход по мнению Э. Шейна: «Ценность типологий в том, что они упрощают мышление и предоставляют нам полезные категории, помогающие «разложить по полочкам» сложности, наблюдаемые при изучении организационных реалий. Типологии предлагают нам категории для мышления и классифицирования, что само по себе полезно» [54]. Для определения типа организационной культуры часто выделяются две (иногда три) основные организационные ценности, каждая из которых имеет противоположные полюсы. Комбинации этих полюсов образуют

четыре типа организационной культуры; при использовании трех ценностей – девять типов. Для измерения отношения к выделенным организационным ценностям применяют специально разработанные опросники, использующие те или иные измерительные шкалы. Очевидными преимуществами такого метода определения типа организационной культуры является быстрота и легкость заполнения опросников, простота обработки и интерпретации полученных результатов.

Классическим примером типологического подхода может служить модель «конкурирующих ценностей» К. Камерона и Р. Куинна [29]. В этой модели выделяют две основные организационные ценности, каждая из которых имеет противоположные полюсы: 1) внутренний контроль и интеграция – внешний контроль и дифференциация; 2) гибкость и индивидуальность – контроль и стабильность. Возможные комбинации этих полюсов позволяют получить четыре типа организационной культуры: клановый, адхократический, иерархический и рыночный. Данная типологическая модель получила широкое распространение, в том числе при диагностике организационной культуры университетов [130; 204; 205; 208; 220].

В настоящее время существует достаточно большое разнообразие типологических моделей организационной культуры бизнес-организаций, которые отличаются друг от друга только набором основных организационных ценностей и выбором измерительных шкал. Критерием выбора основных организационных ценностей, как правило, служит возможность их влияния на организационную эффективность, то есть авторы моделей включают в набор основных ценностей те из них, которые, на их взгляд, в наибольшей степени влияют на организационную эффективность.

При интерпретации результатов диагностики это позволяет говорить о более или менее эффективных типах организационной культуры.

По аналогии с типологическими моделями организационной культуры бизнес-организаций разработаны также типологические модели

организационной культуры университетов. Как правило, они представляют собой адаптацию известных типологических моделей культуры бизнес-организаций.

Иллюстрацией такой типологической модели может служить типология И. МакНэя [232]. В ней выделяются два ключевых измерения организационной культуры университета: 1) форма и интенсивность контроля и 2) направление политики и стратегии. Комбинации этих измерений образуют четыре типа организационной культуры: предпринимательский, корпоративный, коллегиальный и бюрократический. Предпринимательский тип организационной культуры характеризуется твердым стратегическим курсом и свободной формой управления и контроля. Предпринимательский тип акцентирует внимание на рынок, внешние возможности и отношения с заинтересованными сторонами. Корпоративный тип основан на жесткой политике и системе управления и доминировании высшего руководства и органов исполнительной власти. Коллегиальный тип характеризуется свободной, мягкой политикой и мягкой системой управления, децентрализацией, акцентом на индивидуальную свободу. Бюрократический тип основан на свободной политике и жесткой системе управления, регулируемый нормами, правилами, и прецедентами. Нетрудно видеть, что в данной типологии набор конкретной пары основных организационных ценностей копирует ценности бизнес-компаний. Тем самым признается сходство организационной культуры университета с организационной культурой бизнес-компании, что само по себе, на наш взгляд, не совсем корректно.

Для оценки типа организационной культуры университета наряду с опросниками количественного измерения организационных ценностей, используются также и качественные методы – интервью, наблюдение и анализ артефактов. При этом тип организационной культуры трактуется не как одна из комбинаций пары основных ценностей, а как некий устойчивый «сплав» различных организационных ценностей. Например, В. Берквист и К. Павлак

на основе качественного анализа особенностей организационной культуры в университетах Северной Америки выделяют в шесть типов организационной культуры, которые сосуществуют в них разных пропорциях: коллегиальный, управленческий, эволюционный, защитный, виртуальный и материальный [203]. По существу, речь идет о сосуществовании в университете шести разных субкультур и их динамике их пропорций в ходе развития университета. Такой подход, очевидно, усложняет картину организационной культуры и возможность управления ею. Однако основная проблема состоит не в этом, а в том, что, опираясь только на качественный анализ, невозможно строго определить само наличие этих субкультур и тем более их пропорции. Построение подобного рода типологий отражает герменевтическую традицию в изучении организационной культуры и безусловно интересно с точки зрения более глубокого проникновения в суть и динамику развития организационной культуры университетов. Однако они мало пригодны для практики управления организационной культурой университетов.

Близким к типологическому является параметрический подход: он также строится на количественном измерении отношения к основным организационным ценностям. Однако в отличие от типологического при параметрическом подходе этот набор выделяемых организационных ценностей шире, и по результатам измерения отношения к этим ценностям определяется не тип организационной культуры, а строится профиль организационных ценностей.

Хорошей иллюстрацией параметрического подхода является известная модель организационной культуры, разработанная Д. Денисоном и его коллегами [21]. В ней выделяются четыре базовых элемента организационной культуры: миссия, адаптивность, вовлеченность и последовательность. Каждый из этих базовых элементов, в свою очередь, включает в себя три параметра – итого выделяется двенадцать параметров культуры. Например, вовлеченность оценивается по трем параметрам: наделение полномочиями, командная ориентация и развитие потенциала. Каждый

из двенадцати параметров (ценностей) подлежит количественному измерению, по результатам которого строится профиль организационной культуры. Анализ полученного профиля, по мнению авторов, позволяет определить какие базовые элементы и составляющие их параметры нуждаются в изменении. По оценке В.П. Демина данная модель может быть успешно адаптирована для построения профиля организационной культуры университета, а также выявления существующих проблемных зон и имеющихся ресурсов улучшения ситуации [101].

Существуют также параметрические модели, разработанные специально для оценки организационной культуры университетов. Одной из таких известных моделей является параметрическая модель OCI – Organisational Culture Inventory [212]. В ней выделяются три группы поведенческих стилей: конструктивная, пассивно-защитная и активно-защитная. Каждая из этих групп оценивается по четырем параметрам (поведенческим нормам). Конструктивный стиль включает в себя: нацеленность на достижение, самореализацию, поддержку и взаимопомощь, и дружественность; пассивно-защитный – одобрение, конформизм, зависимость и уклонение от ответственности; активно-защитный – противопоставление, контроль, конкурентоспособность. По результатам опроса строится профиль организационной культуры университета по двенадцати параметрам (ценностям). Данная параметрическая модель полностью отличается от предыдущей по составу параметров. Это отражает представление авторов модели о том, что организационная культура университета принципиально отличается от организационной культуры бизнес-организации. Однако вызывает сомнение, что выделяемые в модели поведенческие стили (и их параметры) адекватно описывают организационную культуру университета. Кроме того, опираясь на эти поведенческие параметры, сложно интерпретировать результаты диагностики, то есть оценить эффективность существующей организационной культуры для того или иного типа современного университета.

В целом, сравнение существующих типологических и параметрических моделей организационной культуры показывает, что существуют различия в наборах основных организационных ценностей (или параметров). Это означает, что в настоящее время у исследователей организационной культуры отсутствуют единые представления о должном составе этих ценностей. В общем виде понятно, что эти ценности должны быть, с одной стороны, базовыми в иерархии ценностей, а с другой стороны, максимально влиять на организационную эффективность. Однако при конкретизации этих критериев, возникает множество авторских моделей организационной культуры с различающимися наборами основных ценностей. Выбирая для оценки организационной культуры ту или иную модель (типологическую или параметрическую), исследователь тем самым соглашается с авторским видением набора основных организационных ценностей.

При использовании моделей организационной культуры бизнес-компаний для оценки организационной культуры университета возникает важное дополнительное требование: набор организационных ценностей должен максимально отражать основные ценности университета. Кроме того, оценка только основных организационных ценностей не даст полной картины организационной культуры, и она должна быть дополнена оценкой профессиональных академических ценностей.

Это объясняется тем, что университет является профессиональной организацией и важную роль в его жизнедеятельности играют профессиональные – академические – ценности.

Альтернативой типологическому и параметрическому подходам выступает так называемый «клинический» подход. Он предполагает, что выявление ценностей проводится не с помощью формализованных опросников, а посредством «погружения» исследователя в жизнь организации. Исследователь должен «прожить» в организации достаточно долгое время, интервьюируя сотрудников, посещая рабочие встречи и совещания, участвуя в дискуссиях, наблюдая и анализируя взаимоотношения между сотрудниками,

процессы принятия и реализации решений и многие другие аспекты деятельности организации. Собранная информация позволяет получить полную картины организационной культуры и выявить ее индивидуальное своеобразие. Очевидно, что полученная таким образом картина организационной культуры включает в себя и описание основных организационных ценностей. Только, в отличие от типологического и параметрического подходов, это описание носит исключительно субъективный характер и не опирается на количественные измерения. Вследствие этого, полученную информацию сложно использовать в практике управления организационной культурой. В этом отношении применение типологического и параметрического подходов, несмотря на опасность определенного упрощения картины организационной культуры, представляется более конструктивным, поскольку позволяет количественно измерять основные организационные ценности и управлять их изменением в нужном направлении.

Подводя итоги сравнительного анализа типологического, параметрического и клинического подходов, следует отметить, что все подходы предполагают выявление определенного набора основных организационных ценностей и определение отношения к ним сотрудников. Различие между ними состоит в том, каким образом выявляется этот набор и как определяется отношение к ценностям сотрудников.

При типологическом и параметрическом подходах выявление основных организационных ценностей осуществляется экспертным методом, а определение отношения – методом шкалирования (с помощью опросников). При клиническом подходе, выявление организационных ценностей осуществляется методом анализа результатов индивидуального наблюдения, а определение отношения – методом субъективных оценок.

Принимая во внимание, что типологический и параметрический подходы имеют больший потенциал для практики управления организационной культурой, в диссертации использованы именно эти

подходы при проведении оценки ценностей в социально ответственных университетах. При этом, при оценке основных организационных ценностей применен типологический подход, а при оценке профессиональных ценностей – параметрический.

2) Аспект оценки организационных ценностей по форме

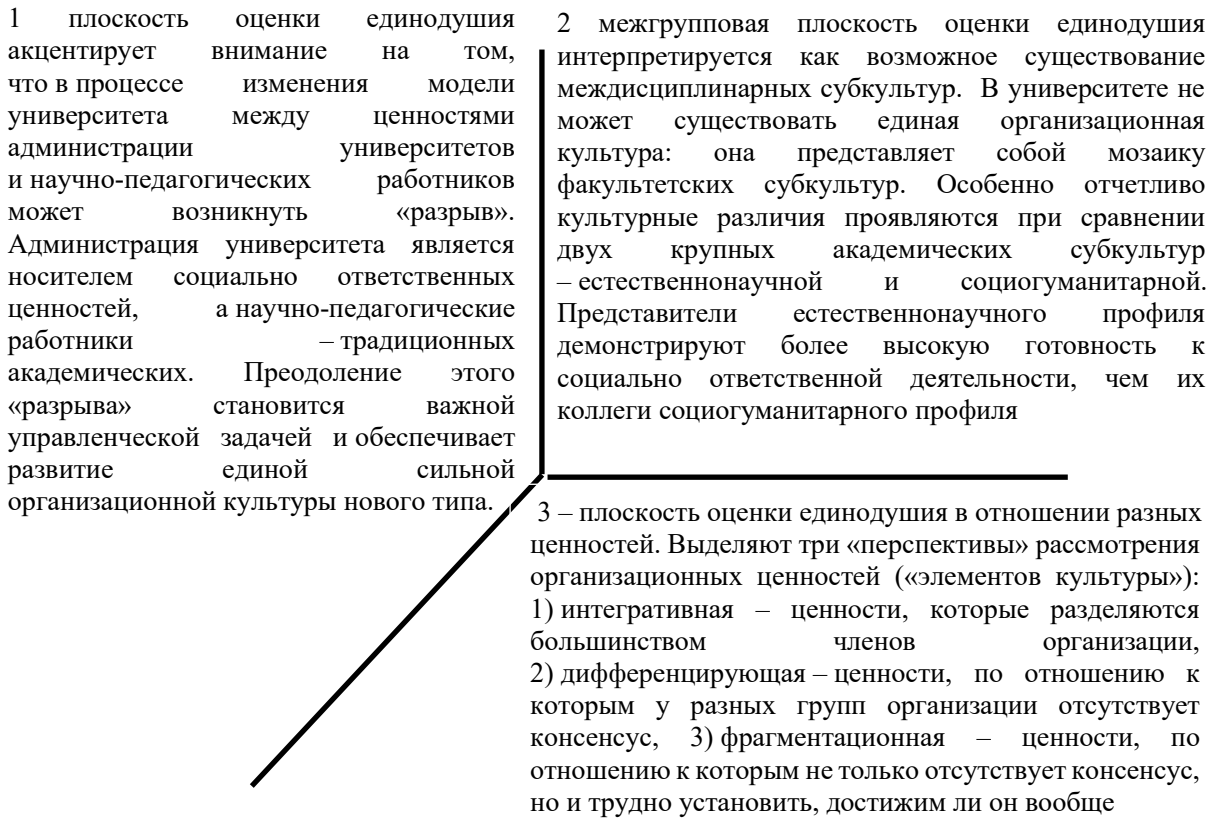
Формальный аспект оценки предполагает определение уровня единодушия в отношении (принятии) тех или иных организационных ценностей. Этот аспект лежит в основе понимания того, насколько «сильной» или «слабой» является существующая организационная культура.

Если уровень единодушия высокий, то говорят о «сильной» культуре, если же низкий – о «слабой». Принято считать, что идеальной /«эффективной»/ является организационная культура, которая 1) соответствует миссии, философии и стратегии организации и 2) является «сильной».

В оценке единодушия в принятии ценностей можно выделить три основные плоскости рассмотрения:

- оценка единодушия между администрацией вуза и сотрудниками;
- оценка единодушия между разными профессиональными группами сотрудниками и
- оценка единодушия в отношении разных ценностей, как показано на рисунке 2.1.

Преимуществом подхода, отраженного на рисунке 2.1, является то, что в нем предлагается изучать организационную культуру университета не только как усредненный уровень единодушия между разными группами сотрудников по отношению к той или иной системе ценностей, но и более дифференцированно – по отношению к каждой ценности отдельно. При этом, появляется возможность выделить именно те ценности, в принятии которых существуют наибольшие расхождения и адресно оказывать на них управленческое воздействие.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2.1 – Специфика оценки единодушия сотрудников в принятии ценностей социально ответственного университета

В первой плоскости предполагается, что существуют определенные различия между приверженностью организационным ценностям администрации вуза и сотрудников. Очевидно, что представители администрации вуза выступают ведущими носителями организационных ценностей, в то время как уровень принятия этих ценностей сотрудниками может варьироваться от полной поддержки до полного неприятия. Это различие детально обсуждается в работе А. Бекарева и Г. Пак [69], полагавшими, что в любой компании сосуществуют две культуры – «корпоративная» и «повседневная». Под корпоративной культурой понимается культура менеджеров и ее основное назначение – достижение успехов в бизнесе. Корпоративная культура может не совпадать с повседневной культурой, носителями которой выступают подчиненные.

Соотношение этих культур охватывает широкий диапазон от консенсуса до конфликта и от него зависит эффективность организации. Консенсус между корпоративной и повседневной культурами ведет к появлению сильной организационной культуры, поскольку он способствует организационной интеграции. На другом краю диапазона находятся ситуации, когда корпоративная и повседневная культуры существуют параллельно. Последняя ситуация часто возникает в ситуациях организационных изменений: изменения во внешней среде побуждают менеджеров к созданию новой корпоративной культуры, а на уровне подчиненных в организации продолжают воспроизводиться прежняя повседневная культура, вследствие этого появляется «разрыв» между должными, «правильными» в понимании менеджеров ценностями и ценностями, которым привержены подчиненные.

Применительно к культуре социально ответственного университета данная плоскость оценки единодушия акцентирует внимание на том, что в процессе изменения модели университета между ценностями сотрудников администрации вуза и научно-педагогических работников может возникнуть «разрыв». Администрация университета является носителям социально ответственных ценностей, а научно-педагогические работники – традиционных академических ценностей. Преодоление этого «разрыва» становится важной управленческой задачей и обеспечивает развитие единой сильной организационной культуры нового типа [221; 248].

Вторую – межгрупповую – плоскость оценки единодушия можно интерпретировать как возможное существование междисциплинарных субкультур. Так, в работах Т. Бехера показано, что существуют отраслевые и предметно-дисциплинарные различия в трактовке общих академических ценностей [200]. Это приводит исследователей к выводу, что в современном университете не может существовать единая организационная культура и что она представляет собой мозаику факультетских субкультур [246].

Особенно отчетливо культурные различия проявляются при сравнении двух крупных академических субкультур – естественнонаучной

и социогуманитарной. Известно, что представители естественнонаучного профиля демонстрируют более высокую готовность к научно-исследовательской деятельности, чем их коллеги социогуманитарного профиля. Возможно, это обусловлено тем, что результаты научных исследований первых более востребованы в реальном производстве, чем результаты исследований их коллег социогуманитарного профиля в социально-экономической и гуманитарной сферах.

В любом случае, между этими двумя большими группами сотрудников можно ожидать слабого единодушия в принятии новых ценностей. И усиление этого единодушия является еще одной важной задачей на пути создания сильной культуры в социально ответственном университете.

В данном исследовании проведено сравнение естественнонаучной и социогуманитарной субкультур ННГУ им. Н.И. Лобачевского как в плоскости отношения к основным организационным ценностям, так и в плоскости отношения к ценностям трудовой мотивации. Полученные результаты изложены в четвертой главе.

В отношении третьей плоскости оценки – оценки единодушия в отношении разных ценностей – то здесь можно опереться на подход Дж. Мартина [230]. Дж. Мартин выделил три «перспективы» рассмотрения организационных ценностей («элементов культуры»):

- в первой – интегративной – перспективе выделяются те ценности, которые разделяются большинством членов организации,

- во второй – дифференцирующей – перспективе выделяются ценности, по отношению к которым у разных групп организации отсутствует консенсус,

- в третьей – фрагментационной – перспективе выделяются ценности, по отношению к которым не только отсутствует консенсус, но и трудно установить, достижим ли он вообще.

При исследовании культуры организации следует избегать какой-то одной «перспективы», поскольку это может привести к чрезмерному упрощению картины. Адекватное и детальное представление об культуре

организации может дать только совместное использование всех трех «перспектив».

Преимуществом этого подхода является то, что в нем предлагается изучать организационную культуру не только как усредненный уровень единодушия между разными группами сотрудников по отношению к той или иной системе ценностей, но и более дифференцированно – по отношению к каждой ценности отдельно.

При этом появляется возможность выделить именно те ценности, в принятии которых существуют наибольшие расхождения и адресно оказывать на них управленческое воздействие.

Такой анализ проведен при оценке ценностей научно-исследовательской деятельности научно-педагогических работников социально ответственных университетов, как показано в четвертой главе.

2.2 Аналитический обзор исследований организационной культуры университетов

Для разработки собственной методологии оценки организационной культуры социально ответственного университета проанализированы исследования организационной культуры российских вузов. Эти исследования немногочисленны, но тем не менее в них отражены методологические тренды в исследовании организационной культуры университетов.

Типологические исследования организационной культуры университетов

Подавляющее большинство исследований проведено с использованием модели конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куина (далее – OCAI). Несомненным достоинством этой модели является то, что была широко апробирована в зарубежных бизнес-компаниях, а также в ряде зарубежных университетов [130; 204; 205; 208; 220].

Выбор данной диагностической модели российскими исследователями связан с тем, что она была первой зарубежной моделью организационной культуры, переведенной на русский язык и изданной в Российской Федерации [29]. Это сделало ее доступной для широкого применения в исследованиях организационной культуры промышленных предприятий [84; 183], и вузов. Кроме того, преимуществами этой модели является небольшие временные затраты на проведение опроса и простота обработки и интерпретации полученных результатов, что сделало ее привлекательной при выборе типологической модели.

Одним из первых использовал модель OCAI Томский политехнический университет (далее – ТПУ), который успешно реализует стратегию создания социально ответственного университета. Исследователи из этого университета поставили проблему формирования в университете такого типа организационной культуры, который позволит ему быть успешным в новых рыночных условиях. При обработке результатов диагностики организационной культуры университета исследователи провели дополнительную математическую обработку данных, которая не была предусмотрена в авторской версии модели: они предложили и апробировали математическую модель построения суммарного культурологического вектора [130]. Напомним, что стандартная авторская обработка результатов диагностики ограничивается только выявлением пропорций, в которых в организации присутствуют адхократический, клановый, иерархический и рыночный типы культуры.

Апробация новой математической модели на большом массиве данных позволила исследователям сформулировать гипотезу о цикличности эволюции организационной культуры. Согласно этой гипотезе в процессе жизненного цикла организации культурологический вектор перемещается в определенной последовательности: адхократическая культура – клановая культура – иерархическая культура – рыночная культура. Главным итогом этого исследования стал вывод о том, что основной целью управления

организационной культурой современного технического университета должно стать взвешенное и целенаправленное наращивание адхократического и иерархического типов организационной культуры.

Однако выбор данного направления развития организационной культуры представляется недостаточно обоснованным. Он опирается на представление о том, что в рыночных условиях технический университет начинает функционировать как бизнес-организация. И для повышения его эффективности наиболее походящим является адхократический тип культуры – именно он чаще всего признается наиболее эффективным для бизнес-компаний, работающих в современных рыночных условиях. Однако при этом, авторы предлагают развивать и сложившуюся в университетах иерархическую культуру. Подобная комбинация культур мало продуктивна и не соответствует требованиям развития модели социально ответственного университета. В данной работе также выделены основные факторы, препятствующие повышению эффективности университета – слабая материально-техническое оснащение и неэффективная система мотивации интеллектуального труда в высших учебных заведениях. Подводя итоги проведенного исследования, Н.П. Макаркин и его соавторы делают следующее заключение: «Во-первых, повышение эффективности деятельности высшего учебного заведения зиждется на изменениях организационной культуры. Во-вторых, существуют ориентиры изменений организационной культуры высших учебных заведений. В-третьих, траектория изменений организационной культуры должна строиться на объективном изучении собственных отношений внутри коллектив» [130].

В более позднем исследовании организационной культуры ТПУ модель OCAI была дополнена методами социологического и лингвистического анализа [95]. Результаты этого комплексного исследования выявили достаточный типичный для российских университетов конфликт между клановым и рыночным типами организационной культуры, который создает психологическое напряжение в организации и создает

«разрыв» в культуре. При этом авторы подчеркивают, что это «разрыв» имеет потенциал развития в сторону традиционной для университета антропоцентрической и гуманистической системы ценностей.

Масштабное исследование организационной культуры с помощью модели OCAI проведено в 30 технических университетах – членах Ассоциации инженерного образования России. Отметим, что выборку респондентов в этом исследовании составили не сотрудники университетов, а университетские менеджеры – 136 ректоров и проректоров. То есть эта была оценка организационной культуры в восприятии университетских менеджеров. Полученные результаты показали, что культура технических университетов, в том состоянии «как она есть», конгруэнтна и в ней преобладает иерархический тип. Конгруэнтность означает, что все компоненты организационной культуры – система управления, стиль лидерства, система целеполагания, критерии эффективности, система мотивации, процессы принятия решений и разрешения конфликтов – основаны на одних и тех же ценностях.

Однако в состоянии «как хотелось бы» организационная культура не конгруэнтна и в ней имеются противоречивые тенденции. Ю.П. Похолков и его соавторы приходят к заключению, что «Для оценки необходимости изменения корпоративной культуры и направлений этого изменения университету необходимо, прежде всего, четко сформулировать свои стратегические цели на долгосрочную перспективу, а затем оценить, в какой степени существующая культура будет способствовать или препятствовать достижению этих целей» [159]. В этом заключении косвенно присутствует предположение, что менеджеры технических университетов не имеют четкой стратегии развития университета. В общем виде существует понимание того, что технический университет в новых рыночных условиях должен изменяться, однако четкое видение модели будущего университета будущего у них как правило отсутствует. В такой ситуации обсуждать желательные изменения в культуре бессмысленно. И дальше исследователи делают важное замечание

о том, что желательное для коллектива состояние организационной культуры чаще всего не соответствует вызовам внешней среды. Очевидно, речь идет о том, научно-педагогически работники технических университетов не хотят изменений в сложившейся организационной культуре. И это делает проблематичным формирование новой организационной культуры, адекватной новым рыночным условиям.

Еще одно исследование типа организационной культуры с использованием модели OCAI проведено Н.Н. Богдан и И.Ю. Парфеновой в Сибирской академии государственной службы. В этом исследовании также, как и в предыдущих, обнаружено, что в вузе преобладает иерархическая культура. При этом сотрудники академии считают желательной клановую организационную культуру. Преобладание иерархической организационной культуры исследователи объясняют спецификой вуза – его направленностью на подготовку специалистов для государственной и муниципальной службы, для которых в целом характерны иерархические отношения. Однако такое объяснение представляется нам спорным, поскольку преобладание этого типа организационной культуры обнаружено и в вузах других профилей. И далее в работе делается вывод о том, что «существует насущная потребность изменения типа организационной культуры с иерархического на рыночный» [74]. Основанием для этого авторы считают то, что «некоторая» часть руководителей и сотрудников признают необходимость формирования рыночного типа организационной культуры. Данное исследование привлекает внимание к проблеме эффективного типа организационной культуры для вузов различного профиля. Видимо, следует исходить из того, что не существует универсального эффективного типа организационной культуры для всех вузов. Выбор эффективного типа организационной культуры зависит от выбранной модели развития университета. И если для вузов технического профиля, ориентированных на модель социально ответственного развития, больше подходит организационная культура адхократически-рыночного типа, то это не означает, что она подходит

и для вузов другого профиля, например, педагогического, художественно-музыкального или профиля подготовки госслужащих.

В диссертации А.П. Ханевич предпринята попытка исследовать организационную культуру Ставропольского государственного университета (далее – СГУ) [198]. Диссертант выделяет и диагностирует два содержательных уровня организационной культуры профессорско-преподавательского состава: репрезентативный и базисный. Репрезентативный уровень включает внешние культурные артефакты, такие как герб, флаг, фирменный знак, миссию, девиз, традиции и церемонии, основные нормативные документы. Базисный уровень включает реальные ценности профессорско-преподавательского состава, который можно выявить с помощью открытых вопросов и методики OCAI. Результаты диагностики показали, что в усредненном профиле организационной культуры СГУ наибольшее оценки имеет рыночный тип организационной культуры. Далее за ним следуют клановый и адхократический типы, а наименьшие оценки имеет иерархический тип организационной культуры. Основным результатом диссертационного исследования стал вывод о наличии связи между ценностями репрезентативного и базисного уровней, что по мнению диссертанта и определяет эффективность высшего учебного заведения.

Таким образом, эффективность вуза в данном исследовании связывается не с типом организационной культуры, а со степенью согласованности репрезентативного и базисного уровня. Однако, в структуре организационной культуры Э. Шейна базисный уровень представляет собой уровень организационных ценностей, а репрезентативный – уровень артефактов. И согласованность этих уровней изначально определяется влиянием организационных ценностей на артефакты культуры. Можно предположить, что определенное рассогласование между ними возможно. Как правило, рассогласование отмечается в ситуациях, когда происходит изменение организационных ценностей, а артефакты какое-то время по инерции сохраняются прежними. Однако, маловероятно, что степень согласования этих

уровней организационной культуры заметно влияет на эффективность университета.

Сравнительное исследование организационной культуры отделения психологии ННГУ им. Н.И. Лобачевского и ряда нижегородских бизнес-компаний с помощью модели OCAI проведено Л.Н. Захаровой. Особенность этого исследования заключается в том, что респондентами в нем выступали не сотрудники университета, а студенты-психологи. Результаты диагностики показали, что для бизнес-компаний характерна рыночно-иерархическая организационной культура, а для факультета социальных наук ННГУ – кланово-иерархическая. По оценке и студентов, и менеджеров бизнес-компаний вузовская организационная культура должна меняться, «сокращая клановый и иерархический компоненты и наращивая рыночный и адхократический» [109]. Обнаруженные различия в организационных культурах университета и бизнес-компаний рассматривается автором как барьер в трудоустройстве и успешной социализации выпускников вузов. Способом преодоления этого барьера является введение в образовательный процесс форм обучения с характеристиками деловой организационной культуры. Обучающий эксперимент, проведенный на группе студентов-психологов, по оценке Л.Н. Захаровой, подтверждает это предположение. Наряду с диагностикой типа организационной культуры в этом исследовании была также проведена диагностика мотивации студентов. Сопоставление полученных данных позволили предположить, что мотивационную основу готовности работать в кланово-иерархической организационной культуре составляют гигиенические факторы, а в адхократически-рыночных – мотивационные /по Ф. Герцбергу/.

Исследование Л.Н. Захаровой актуализирует проблему преемственности организационных культур университета и бизнес-компаний. При этом Л.Н. Захарова считает, что организационная культура бизнес-компаний выступает своего рода эталоном для организационной

культуры университета. Создание в университете организационной культуры, сходной с организационной культурой бизнес-компаний позволит выпускникам университета легче адаптироваться к условиям работы в них.

Однако, следует отметить, что организационные культуры разных бизнес-компаний заметно отличаются друг от друга и их усреднение упрощает картину культурного разнообразия. Поэтому, корректнее сравнивать университет с конкретным типом бизнес-компаний, например, с высокотехнологичными инновационными компаниями. Этот тип бизнес-компаний по содержанию профессиональной деятельности и требованиям к квалификации, организации работы и методам управления имеет известное определенное сходство с социально ответственным университетом. Что же касается связи между мотивацией и организационной культурой, то можно предположить, что она не является линейной (причинно-следственной). Можно предположить, что факторы мотивации сами по себе отражают ценности той или иной трудовой (или профессиональной) деятельности. И в этом смысле мотивация является не внешним условием готовности к тому или иному типу культуры, а скорее частью системы ценностей, которая связана с трудовой деятельностью.

Еще одно исследование с использованием модели OCAI ставило своей целью изучение динамики изменения профиля организационной культуры усредненного российского университета в период с 2003 по 2016 годы [173]. Результаты сравнительного анализа показали, за этот период в деятельности российских университетов существенно нарастало отклонение организационной культуры от равновесного состояния. О.Б Томилин, И.М. Фадеева и О.О. Томилин отмечают, что адаптация социального института к перманентным изменениям окружающей среды должна осуществляться в непрерывной цепи чередующихся временных интервалов отклонений от равновесного состояния и последующего возвращения к равновесному / квазиравновесному состоянию динамичного развития. В данном исследовании подчеркивается динамическая природа

организационной культуры российских университетов: организационная культура неизбежно реагирует на изменения в окружающей среде отклонениями от устойчивого состояния и последующими возвратами к равновесию. При этом постулируется, что колебательные изменения организационной культуры вызываются изменениями во внешней среде. Тем самым нивелируется возможность сознательного управления организационной культурой университетским менеджментом. Здесь возникает противоречие между выбором диагностической модели и интерпретацией полученных результатов, так как модель OCAI была разработана именно в рамках методологического подхода, в котором организационная культура понимается, как доступная изменениям.

Несмотря на различия в интерпретациях полученных результатов, все рассмотренные выше исследования организационной культуры российских университетов объединяет то, что в них использовалась одна и та же типологическая модель организационной культуры. Отметим, что эта модель была изначально разработана для оценки организационной культуры бизнес-компаний и ее использование для диагностики организационной культуры университетов, по существу, означает их сходство этих двух типов организаций. Иными словами, выделяемые в модели основные организационные ценности: гибкость и дискретность; внешний фокус и дифференциация; внутренний фокус и интеграция; стабильность и контроль – адекватно описывают и основные организационные ценности университета. Тем не менее, это не совсем так, и набор этих ценностей не в полной мере отражает специфику управления университетом и его внутренних взаимоотношений. Поэтому возникает задача поиска и апробации более подходящей по набору организационных ценностей типологической модели. Подобной моделью может выступить модель Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С» [223].

Кейсы и концептуальные исследования организационной культуры российских университетов

Наряду с типологическими исследованиями организационной культуры российских университетов с использованием модели OCAI проведены немногочисленные исследования, представляющие собой качественное описание кейсов отдельных университетов, а также исследования, имеющие концептуальный характер.

Так, в работе Г.И. Мальцевой и О.В. Горшковой описывается кейс по формированию корпоративной культуры во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса (ВГУЭС). Г.И. Мальцева и О.В. Горшкова формулируют миссию ВГУЭС следующим образом – «стать предпринимательским инновационным университетом, центром образования международного уровня в сфере бизнеса и сервиса» [87]. В понятие предпринимательского инновационного университета авторы включают следующие элементы: профессиональный менеджмент, благоприятная инновационная среда, широкий доступ к корпоративной информации, создание проектных команд, формирование предпринимательской культуры [87]. В другой статье детально описывается, как в ВГУЭС воплощаются отдельные элементы корпоративной культуры: миссия, командный дух, стиль руководства и лидерства, деловой этикет общения, фирменный стиль, формирование студенческой субкультуры и культурных традиций, создание открытого информационного пространства [134].

В статье Н.Л. Яблонскене, посвященной целям и поэтапной технологии формирования организационной культуры в российских университетах, утверждается, что формирование корпоративной культуры современного университета должно иметь следующую логику: «определение главных целей и задач (миссии) организации, на этой основе – формулирование ее базовых ценностей и уже затем – описание норм и стандартов поведения членов организации, создание и поддержание ее традиций и символики» [189].

Учитывая особенности вузовской корпоративной культуры, Н.Л. Яблосконе предлагает рекомендации по прохождению каждого из этих трех этапов. Отметим, что элементы новой университетской культуры отражают преимущественно уровень артефактов (внешних проявлений культуры), но не затрагивают более глубокий уровень – уровень организационных ценностей. При этом создается впечатление, что в вузах до сих пор вообще отсутствовала какая-либо организационная культура и новая культура должна создаваться «с нуля», без всякой опоры на существующие академические традиции и ценности. Такое понимание вузовской организационной культуры является упрощенным, так в нем не находит отражения ценностная природа организационной культуры и не ставится проблема трансформации существующей системы ценностей. Создание новой организационной культуры университета видится как относительно простая технологичная задача по формированию новых внешних атрибутов культуры.

Этико-аксиологическому аспекту корпоративной культуры университета посвящена работа А.С. Франца, полагавшему, что формирование корпоративной культуры российского университета как определенных ценностных установок предполагает выбор из трех эмпирических типов нравственной культуры: традиционного, гедонистического и прагматического. Понимание одной и той же нравственной ценности в каждом из этих типов культур различно. Если исходить из того, что деятельность университетского преподавателя является интеллектуально-творческой, то наиболее продуктивным типом нравственной культуры для нее является гедонистический тип. «Следовательно, задачей организаторов корпоративной культуры университетов является поиск способов актуализации отечественных гедонистических нравственных ценностей в университетской среде и выявление наиболее адекватных для каждого университета форм их функционирования» [181].

Заслугой А.С. Франца является то, что им акцентирована проблема выбора для современного университета нравственного типа организационной культуры. Нельзя не согласиться с тезисом автора, что исследовательская деятельность университетского преподавателя является по своему содержанию интеллектуально-творческой. Однако вызывает сомнение, что наиболее подходящим типом нравственной культуры для современного университета является именно гедонистический тип. Можно полагать, что данный тип нравственности является наиболее подходящим для модели классического университета – «башни из слоновой кости» [181], – в которой исследователи удовлетворяют свои познавательные потребности в фундаментальных исследованиях.

Современный университет стоит перед новым вызовом – необходимостью генерации «полезного» научного знания [151; 155; 163]. От университета ждут активного участия в социально-экономическом развитии страны и региона. В этих условиях более востребованным становится прагматичный тип нравственности. Основной вопрос здесь состоит в том, в каких пропорциях в культуре современного университета должны присутствовать разные типы нравственности.

Не отрицая важности выбора для современного университета наиболее подходящего нравственного типа организационной культуры, следует акцентировать и то, что организационные ценности не включают в себя нравственные ценности буквально, хотя в культуре так или иначе присутствует этика организационного поведения. В основном же они отражают прагматические ценности, которые позволяют организации достичь большей эффективности.

Концептуальному осмыслению функций и содержания корпоративной культуры современного университета посвящена работа Г.И. Петровой [146], в которой отмечается, что в современном университете возникло напряжение между традиционной профессорской культурой и корпоративной культурой

и что существует опасность перерождения университета в экономическую корпорацию. В этой связи возникает вопрос о возможности их сосуществования и преодоления духа прагматизма и меркантилизма, который связывают с корпоративной культурой. Сама по себе постановка проблемы конфликта культур в современном университете представляется чрезвычайно важной. Однако, решение этой проблемы нам видится не в защите и «спасении» профессорской» культуры от корпоративной и не в гуманизации корпоративной культуры, а в поиске механизмов интеграции организационных ценностей, присущих бизнес-компаниям и академических ценностей, сложившихся в университетах.

Проведенный обзор исследований организационной культуры российских университетов позволяет сформулировать ряд выводов. Практически все исследователи так или иначе признают необходимость формирования в университетах новой организационной культуры, которая будет способствовать повышению организационной эффективности. Однако при этом исследователи четко не формулируют, какая именно модель университета и соответственно какая организационная культура должны быть сформированы. Речь идет только в общем виде о необходимости адаптации вуза к современным рыночным условиям. В отличие от этого в данной диссертации сконцентрировано внимание на одной из конкретных моделей современного университета – модели социально ответственного университета и его организационной культуре.

Также обращает на себя внимание, что исследователи не опираются на понимание ценностной основы организационной культуры и не выделяют ценности в качестве самостоятельного предмета исследования. Анализ культуры сводится, в лучшем случае, к определению типа организационной культуры и желательного вектора его развития и, в худшем – к описанию артефактов культуры. Отметим, что если организационные ценности хотя бы косвенно присутствуют в типологиях, то академические ценности не рассматриваются вовсе. Однако без полной оценки ценностей невозможно

эффективное управление развитием организационной культуры социально ответственного университета. Все это подтверждает актуальность формирования модели ценностей социально ответственного университета и разработки средств их оценки.

2.3 Формирование ценностей социально ответственного университета

Значение организационной культуры и ее связь с творчеством и новаторством

Первые исследования организационной культуры начаты в 80-е годы прошлого столетия. Толчком для них послужили впечатляющие успехи японских компаний, которые побудили западных исследователей обратить внимание на культуру своих стран и связь культуры с жизнью организаций [41; 238]. В результате этих исследований сформировано представление о том, что организационная культура занимает важное место в жизни бизнес-компаний и является важным фактором их экономической успешности. Обнаружено, что организационная культура влияет на различные аспекты организационной жизни: от стратегического планирования и повседневного администрирования до межличностного общения и отношения сотрудников к клиентам. Особенно заметно влияние организационной культуры в периоды организационных изменений и в ситуациях слияний и поглощений компаний.

По оценке экспертов, в современных условиях влияние организационной культуры возрастает, и она играет не менее важную роль, чем традиционные факторы успешности, такие, как производство и техника, доступ на регулируемый рынок, положительный «эффект масштаба бизнеса» тому подобное [240]. Особое значение организационная культура приобретает в управлении на основе знаний [199; 215].

Интерес к культуре наиболее сильно выражен в «органических» бизнес-компаниях, работающих в сфере интеллектуальных технологий. Для них изменения и нестабильность в совокупности с высокой квалификацией сотрудников делают традиционные методы управления сотрудниками не столь эффективными. Вслед за исследователями управления бизнес-компаниями важную роль организационной культуры стали отмечать и исследователи университетского образования [248; 249].

Многие исследователи указывают на тесную связь организационной культуры с творчеством и новаторством [18; 48; 179]. Известно, что основным критерием оценки инновационного потенциала компании является количество оформленных патентов. Успехи многих известных инновационных компаний, таких как Intel, Microsoft, Johnson & Johnson, Google и другие обусловлены особенностями присущей им организационной культуры, которая способствовала появлению новых идей и подходов. Опрос руководителей компаний, работающих в самых различных областях – фармацевтике, производстве потребительских товаров, компьютеров и комплектующих, иных отраслях промышленности – показал, что они единодушно выделяют следующие ключевые организационные ценности (нормы), которые развивают творческий подход [145]:

- принятие риска – право попробовать и «провалиться»; право на ошибку; свобода обсуждения «глупых» идей; отсутствие наказания за неудачу; свобода отстаивать статус-кво; право забыть прошлый опыт; возможность не сосредотачиваться только на краткосрочной перспективе; понимание инновации как неотъемлемой части работы; положительное отношение к переменам; стремление к совершенствованию;
- награды за перемену – новые идеи ценятся; высказывание идей приветствуется; для поддержки инноваций существует бюджет, оборудование, возможности, время и ресурсы; внимание и поддержка инноваций топ-менеджерами; окончание проекта празднуется; предложения поощряются;

- открытость – поощряются контакты и обмен информацией; доступность и открытость общения; внимательное слушание других; позитивная оценка личностных качеств коллег; постоянное отслеживание новой информации; раскрепощенное и широкое мышление; поиск идей за пределами компании; мобильность и профессиональное развитие; учет потребностей клиентов; восприимчивость к критике; постоянное повышение квалификации; прямота высказывания мыслей; неизбежность и конструктивность конфликтов; желание помочь другим.

Альтернативой этим творческим нормам выступают нормы организационной культуры, которые способствуют исполнительности:

- общие цели – чувство гордости за организацию; командная работа; доверительные отношения; гибкость работы, бюджетов и областей деятельности; чувство собственной значимости; устранение неопределенных слухов; общие взгляды и единые цели; достижение консенсуса; взаимное уважение и доверие; заинтересованность делами организации;
- автономность – ответственное принятие решений на низших уровнях; децентрализованные процедуры; свобода действий; активная деятельность; уверенность в том, что от человека что-то зависит; делегирование полномочий; быстрое, гибкое принятие решений; минимизация бюрократизма;
- вера в действие – стремление к точности; акцент на результат; исполнение своих обязанностей; обеспокоенность отсутствием перемен; стремление довести начатое дело до конца; высокая оценка трудолюбия; наделение сотрудников полномочиями; акцент на качество; борьба с бюрократизмом.

Представленные выше альтернативные наборы организационных ценностей обеспечивают разные модели трудового поведения сотрудников [140]. В первом случае – они стимулируют творческую инновационную активность, а во втором – побуждают добросовестно выполнять работу по установленным образцам. При этом важно понимать, что сам по себе набор

творческих и инновационных ценностей не всегда является более эффективным для компании, чем набор исполнительских. Многое зависит от отрасли экономики и специфики трудовой деятельности. Очевидно, что существует целый ряд отраслей и видов трудовой деятельности, которые не требуют творческого подхода и инноваций. Более того, именно строгое соблюдение установленных правил и технологий выступает главным условием качества выпускаемой продукции или предоставляемой услуги. Поэтому не существует универсальной эффективной культуры для любой бизнес-компании: инновационные ценности способствуют повышению эффективности только в тех компаниях, в которых создание инноваций является основной их деятельностью.

В целом, число инновационных компаний в экономически развитых странах непрерывно растет. Соответственно, все больший удельный вес приобретают разнообразные виды творческой инновационной деятельности [27; 34; 86]. Этот факт подробно иллюстрируется в работе американского социолога Р. Флориды, который исследовал рынок труда в Соединенных Штатах Америка и пришел к выводу о том, что главную роль на нем играют представители креативного класса [52].

По оценке Р. Флориды, к началу двадцатого века их численность составила 30% всего занятого населения Соединенных Штатов Америки. К креативному классу он отнес работников, которые в своей профессиональной деятельности занимаются созданием новых форм как в материальной, так и нематериальной сферах. К основным отраслям креативной экономики Р. Флорида отнес: научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, разработку программного обеспечения, издательское дело, телевидение и радиовещание, дизайн, музыку, кино, создание игрушек и игр, рекламу. Очевидно, что к ним могут быть отнесены и научно-педагогические работники прагматических и социально ответственных университетов.

Описывая присущую креативному классу систему ценностей, Р. Флорида выделяет в ней три группы доминирующих ценностей.

Первая группа ценностей – это индивидуальность. «Представители креативного класса демонстрируют стойкую приверженность индивидуальному своеобразию и самоутверждению. Они не желают подчиняться инструкциям со стороны организаций и институтов и сопротивляются традиционным групповым нормам» [52].

Вторая группа ценностей – это меритократия – то есть придание особого значения личным заслугам и достижениям сотрудников вне зависимости от их социального происхождения и финансового достатка. По мнению Р. Флориды, креативный класс образуют люди амбициозные, для которых важен профессиональный рост, обеспеченный собственными усилиями и способностями. Компании, которые их нанимают, работают в условиях жесткой конкуренции и не могут себе позволить содержать непрофессиональных людей.

И, наконец, третью группа ценностей образуют разнообразие и открытость, которые выступают для представителей креативного класса источником творчества и фактором усиления креативности.

Система ценностей креативного класса формирует и внешние проявления культуры. Так, Р. Флорида пишет о возникновении нового протокола в одежде, отличающегося от прежнего меньшей формальностью, о стремлении к гибкому графику работы, позволяющему достигать большей индивидуальной производительности. Создается и новое рабочее пространство: открытая планировка офисов, высокие потолки, изобилие мест для отдыха и общения, отсутствие лишних вещей, эстетическая атмосфера, отраженный свет, многочисленные произведения искусства.

Разработка модели ценностей социально ответственного университета [148]

Результаты исследований о влиянии организационной культуры на творчество и новаторства, с одной стороны, и о ценностях креативного

класса – с другой, могут служить отправной точкой для понимания особенностей организационной культуры социально ответственного университета и разработки его модели ценностей. Ключевым моментом при разработке модели ценностей является представление от том, что ценности социально ответственного университета не сводятся только к организационным ценностям, лежащим в основе организационной культуры. Не отрицая важности организационных ценностей, отметим, что наряду с ними важную роль играют и другие ценности. В разработанной модели – это ценности трудовой деятельности и ценности научно-исследовательской деятельности. Вместе они образуют многоуровневую систему ценностей, в которой каждый уровень имеет свой диапазон влияния и регулирования поведения сотрудников.

Исследователи ценностей предлагают разные классификации ценностных ориентаций личности и общества и методики оценки [217; 236; 237]. Однако в них речь идет о природе ценностей и типах личностных ценностей и ценностей общества в целом. Принципиально важным является построение модели ценностей, которые регулируют деятельность в профессиональной организации – социально ответственном университете. Как показывает анализ источников, эти ценности исследуются изолировано. С одной стороны, существуют исследования университетской организационной культуры и ценностей и возможностей их изменения. С другой стороны, отдельно изучаются ценности /факторы, потребности/ трудовой мотивации университетских сотрудников и методы повышения трудовой мотивации. И наконец, еще одним отдельным направлением исследования являются академические ценности, которые характеризуют сложившиеся ценности данного профессионального сообщества. В разработанной модели предлагается соединить все эти типы ценностей в единую систему и управлять ею для развития социально ответственного университета. При этом для успешного применения предлагаемой концептуальной модели ценностей необходимо «оснастить» ее методическим

инструментарием: то есть методиками диагностики и оценки (интерпретации) полученных результатов. Детальное описание методик диагностики приведено в четвертой главе. Здесь же целесообразно рассмотреть подходы к оценке ценностей, какими они должны быть в социально ответственном университете.

Если говорить о об уровне организационных ценностей, то центральным является вопрос о степени сходства типа организационной культуры – основных организационных ценностей – социально ответственного университета с культурой высокотехнологичных инновационных бизнес-компании. Если сходство значительно, то на социально ответственный университет можно перенести существующие модели организационной культуры инновационных бизнес-компаний. Если же, напротив, между ними существуют заметные различия, то возникает необходимость разработки собственной модели организационной культуры социально ответственного университета, не имеющий сходства с моделями организационной культуры инновационных бизнес-компаний. Среди исследователей существуют сторонники как первого, так и второго подхода.

Примером первого подхода являются работы известного исследователя предпринимательского университета Б. Кларка, который считал, что одним из важных факторов трансформации классического университета в предпринимательский является создание в нем интегрированной организационной культуры предпринимательского типа [31]. Тем самым предполагается, что предпринимательские ценности могут быть буквально перенесены на университетскую почву. Аналогичной позиции придерживаются многие исследователи университетской организационной культуры как за рубежом, так и в Российской Федерации. Показателем этого служит широкое использование моделей организационной культуры, разработанных бизнес-компаний, для диагностики и управления организационной культурой университетов.

Альтернативная точка зрения состоит в том, что университеты представляют собой уникальный тип организации, принципиально отличный по своей природе и миссии от бизнес-организаций [182] и это не позволяет переносить на них результаты исследований бизнес-компаний. Например, П. Даумард считает, что отличие университетов от бизнес-организаций перевешивает сходство с ними и это требует разработки собственных подходов и моделей к изучению организационной культуры университетов [214].

Часть исследователей занимают более мягкую позицию и обращают внимание на то, что университеты как организации, имеют как сходство с бизнес-компаниями, так и свою специфику. Университеты представляют собой «организованные анархии», «слабосвязанные системы», «адхократии» – организации с плоской структурой, в которых доминируют профессионалы и эксперты. Например, В. Спорн выделяет следующую специфику управления университетом: цели университетов амбивалентны; университеты более ориентированы на людей, чем на прибыль; методы работы сотрудников плохо стандартизированы; в процессах принятия решений доминируют эксперты-профессора; университеты уязвимы к изменениям окружающей среды [248]. Отметим, что выделенные автором характеристики присущи не только университетам, но и ряду бизнес-компаний, работающих, в сфере наукоемких информационных технологий.

Организационная культура социально ответственного университета имеет достаточно большое сходство с инновационными бизнес-компаниями, заключающееся в том, что существуют универсальные организационные ценности, которые обеспечивают творческую активность и новаторство независимо от того, осуществляется она в бизнес-компании или университете. Эти ценности так или иначе выделены в моделях организационной культуры бизнес-компаний и сравнение с ними может быть использовано для оценки развития социально ответственного университета [112; 115].

Второй уровень ценностей формируется профессиональными академическими ценностями – ценностями трудовой деятельности. Очевидно, что университет является профессиональной академической организацией, и как в любой профессиональной организации важную роль в ее жизнедеятельности играют профессиональные ценности – ценности трудовой деятельности) [207; 217]. И без включения их в общую систему организационных ценностей невозможно получить полную картину ценностей. Для адекватной оценки ценностей трудовой мотивации важно определить, к какому более широкому профессиональному классу относятся научно-педагогические работники социально ответственного университета. Исходя из того, что научно-исследовательская академическая деятельность является по своей природе деятельностью креативной, можно отнести научно-педагогических работников к представителям креативного класса. И тогда сходство с ценностями креативного класса может служить индикатором развития данного уровня ценностей.

И наконец, на уровне ценностей научно-исследовательской деятельности на первый план в их оценке выходит ориентация на разработку инновационных продуктов и технологий в интересах «заказчика» [137; 143; 160]. Такая ориентация отличает ценности научно-исследовательской деятельности от ценностей фундаментальных исследований, которые опираются на личный научный интерес.

Таким образом, система ценностей социально ответственного университета включает в себя организационный, групповой и индивидуальный уровни:

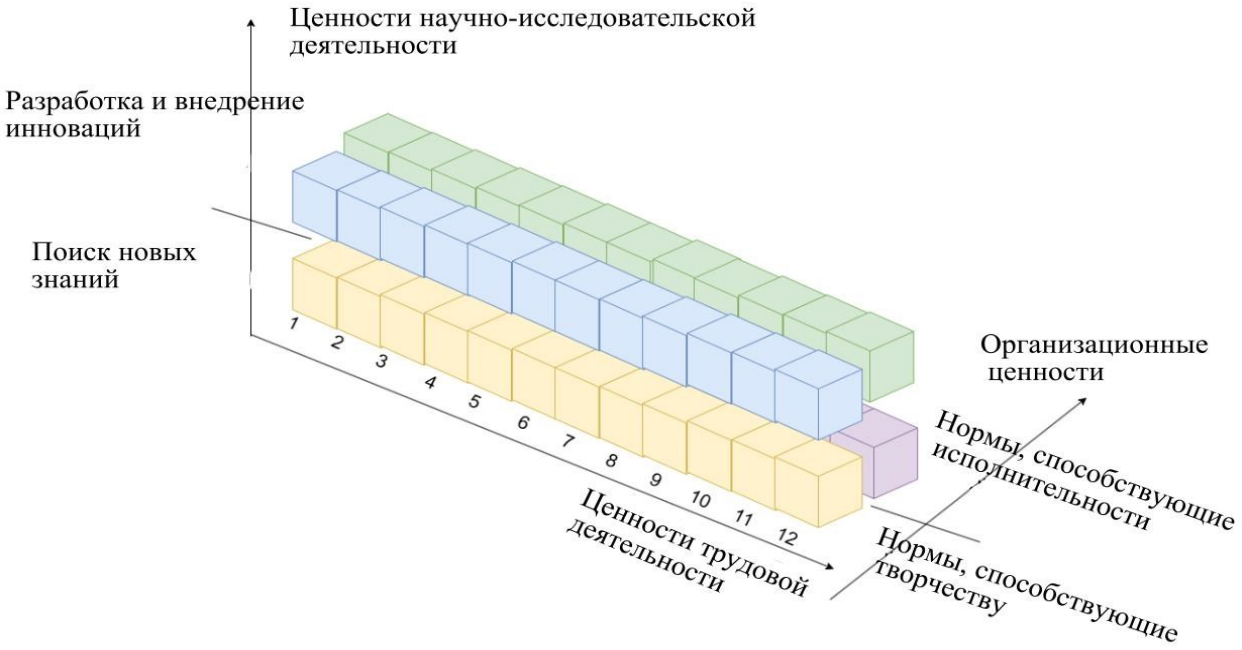
1) уровень организационных ценностей,

2) уровень ценностей трудовой деятельности /трудовых ценностей/,

3) уровень профессиональных ценностей /ценностей научно-исследовательской деятельности/.

В диссертации разработана концептуальная модель ценностей социально ответственного университета. В основу ее положено представление

о многоуровневости системы ценностей социально ответственного университета: организационные ценности, ценности трудовой деятельности, ценности научно-исследовательской деятельности; и их индикаторах. На рисунке 2.2 схематично отражена суть предложенной концептуальной модели ценностей социально ответственного университета.



1 – Потребность в материальном вознаграждении;
2 – потребность в комфортных физических условиях работы и комфортной окружающей остановке;
3 – потребность в структурировании работы;
4 – потребность в социальных контактах, высокая степень доверия среди коллег;
5 – потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения;
6 – потребность в признании со стороны других людей;
7 – потребность ставить для себя и достигать амбициозные сложные цели;
8 – потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими;
9 – потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины, скуки;
10 – потребность быть креативным, анализирующим работником, открытым для новых идей;
11 потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности;
12 – потребность интересной и общественно полезной работе

Источник: составлено автором.

Рисунок 2.2 – Концептуальная модель ценностей социально ответственного университета

Организационные ценности представляют собой общие ценности (принципы) управления организацией в целом, создающие необходимые организационные условия для инноваций. Критерием развития ценностей этого уровня может служить сходство с организационными ценностями высокотехнологичных инновационных бизнес-компаний. Соответственно,

для проведения оценки корректным является использование типологических моделей организационной культуры, разработанных для бизнес-компаний.

Эти ценности и соответственно тип организационный культуры являются такими же, как и в инновационных бизнес-компаниях. Поэтому на этом уровне ценностей вполне корректным является использование типологических моделей культуры, разработанных для бизнес-компаний.

Ключевые организационные ценности /нормы/ можно укрупненно разделить на две группы:

1) нормы, способствующие творчеству – принятие риска, поощрение за новые идеи, открытость;

2) нормы, способствующие исполнительности – общие цели и командная работа; автономность и децентрализация; акцент на результат.

Представленные выше альтернативные наборы организационных ценностей обеспечивают разные модели трудового поведения сотрудников. В первом случает – они стимулируют творческую инновационную активность, а во втором – побуждают добросовестно выполнять работу по установленным образцам.

Ценности трудовой деятельности отражают предпочтения сотрудника в трудовой деятельности. Профиль этих предпочтений должен соответствовать творческому креативному типу трудовой деятельности, что является предпосылкой включения сотрудника в научно-исследовательскую деятельность.

Перечень ценностей трудовой деятельности сотрудников университета: 1) потребность в материальном вознаграждении; 2) потребность в комфортных физических условиях работы и комфортной окружающей остановке; 3) потребность в структурировании работы; 4) потребность в социальных контактах, высокая степень доверия среди коллег; 5) потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения; 6) потребность в признании со стороны других людей; 7) потребность ставить для себя и достигать амбициозные сложные цели;

8) потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; 9) потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины, скуки; 10) потребность быть креативным, анализирующим работником, открытым для новых идей; 11) потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности; 12) потребность интересной и общественно полезной работе, как показано на рисунке 2.2.

Ценности трудовой деятельности отражают типичные для академической профессии ценностные предпочтения. Для научно-педагогических работников социально ответственного университета они должны соответствовать ценностям креативного класса, представителями которого они являются.

Ценности научно-исследовательской деятельности являются ведущими в академической деятельности. Они могут реализовываться в двух направлениях:

1) поиск нового знания, связанного с научными интересами исследователя;

2) разработка и внедрение инноваций в интересах социально-экономического развития региона и страны в целом.

Второе направление непосредственно коррелирует с миссией социально ответственного университета. Ценности научно-исследовательской деятельности отражают индивидуальные предпочтения сотрудника в выборе вектора научно-исследовательской работы. Для социально ответственного университета этот вектор должен быть направлен на разработку и внедрение инноваций в «интересах» заказчика. Альтернативой этому вектору является ориентация на фундаментальные исследования в соответствии с собственными научными интересами сотрудников университета.

Практическая значимость этой концептуальной модели состоит в том, что она позволяет адекватно оценить систему ценностей и управлять ее изменением при развитии социально ответственного университета.

Выводы по главе 2

Исследования организационной культуры университетов достаточно малочисленны и в основном опираются на методологию, разработанную при изучении культуры бизнес-организаций.

Проведенное в диссертации исследование организационной культуры социально ответственного университета основано на методологии ее понимания как доступной изменениям. Этот выбор обусловлен тем, что приоритетной задачей выступает формирование организационной культуры социально ответственного университета, а ее решение возможно только при опоре на данную методологию, предполагающую диагностику существующей в университете организационной культуры и ее изменение в направлении создания новой культуры, соответствующей требованиям социально ответственного университета. Для оценки организационной культуры университета возникает важное дополнительное требование: набор организационных ценностей должен максимально отражать основные ценности университета. Кроме того, подобная диагностика должна быть дополнена оценкой профессиональных академических ценностей. Это объясняется тем, что университет является профессиональной организацией и важную роль в его жизнедеятельности играют профессиональные – академические – ценности.

В диссертации обоснована специфика оценки единодушия в принятии ценностей сотрудниками университета: выделены три основные плоскости рассмотрения: 1) между менеджментом и сотрудниками; 2) между разными профессиональными группами сотрудниками и 3) в отношении разных ценностей. Преимуществом этого подхода является то, что в нем предлагается изучать организационную культуру университета не только как усредненный уровень единодушия между разными группами сотрудников по отношению к той или иной системе ценностей, но и более дифференцированно – по отношению к каждой ценности отдельно. При этом появляется возможность выделить именно те ценности, в принятии которых

существуют наибольшие расхождения и адресно оказывать на них управленческое воздействие.

В диссертации разработана концептуальная модель ценностей социально ответственного университета. В основу ее положено представление о многоуровневости системы ценностей социально ответственного университета: организационные ценности, ценности трудовой деятельности, ценности научно-исследовательской деятельности; и их индикаторах. Предложенная модель способствует более глубокому пониманию сложной многоуровневой природы ценностей и позволяет адекватно оценить систему ценностей и управлять ее изменением при переходе к модели социально ответственного университета: обосновывать требуемый вектор этих изменений.

Глава 3
Методологические основы исследования сопротивления изменениям в университете

3.1 Причины и факторы сопротивления изменениям при трансформации организационной культуры современного университета

Трансформация классического университета в социально ответственный требует системных организационных изменений во всех основных сферах университетской жизни: 1) в управлении университетом, 2) в кадровой политике университета, 3) в технологиях научно-исследовательской и образовательной деятельности и 4) в научных и образовательных продуктах. Без проведения системных изменений во всех этих сферах невозможно сформировать новую модель социально ответственного университета.

Изменения в управлении университета призваны «сломать» сложившуюся бюрократическую структуру и максимально «высвободить» инновационную активность научно-педагогических работников. При этом все важное место в структуре университета должны занимать подразделения проектного типа, созданные для проведения исследований и разработок по внешним заказам. Особое место в изменениях управления отводится формированию новой организационной культуры нового типа, предполагающей изменение ценностей научно-педагогических работников.

Очевидно, что необходимы изменения и в кадровой политике, так как научно-педагогические работники представляют собой главный ресурс для перехода к модели социально ответственного университета. В этой связи нужна ревизия сложившихся методов подбора, мотивации, обучения и оценки сотрудников и их развитие в направлении большего соответствия требованиям

социально ответственной деятельности. В конечном счете, речь идет о создании в социально ответственном университете современной службы управления человеческими ресурсами, которая позволит привлечь и удерживать высококвалифицированных специалистов, ориентированных на социально ответственную деятельность, прежде всего в сфере научных исследований. В этом вопросе социально ответственный университет вступает в тяжелую конкурентную борьбу за кадры с бизнес-компаниями.

Изменения в технологиях научно-исследовательской работы связаны с необходимостью переориентации сотрудников с тематики «инициативных» исследований на тематику внешних заказчиков – бизнес-компаний, государственных и муниципальных органов управления, общественно-политических организаций и так далее. Поиск и взаимодействие с внешними заказчиками должны стать ключевым элементом в организации научных исследований. Изменения в технологиях образовательной деятельности связаны не только необходимостью повышения качества существующих образовательных программ, например, посредством внедрения современных образовательных технологий и новых дистанционных и индивидуализированных – методов обучения, но и гибкого реагирования на запросы рынка труда на подготовку новых специалистов.

Изменения в научно-исследовательских и учебных технологиях тесно связаны с изменениями в научных и образовательных продуктах. К традиционным продуктам научной работы: публикациям и подготовленным к научной работе специалистам – добавляются новые: патенты и инновационные разработки; экспертные заключения, аналитические справки и прогнозы; программы развития; консалтинг. Расширяется перечень образовательных программ и их направленность на развитие востребованных рынком труда компетенций. Одной из таких востребованных компетенций становится умение разрабатывать и внедрять инновационные продукты и технологии.

На рисунке 3.1 отражена схема проведенного в диссертации анализа сопротивления научно-педагогических работников изменениям, ориентированным на создание модели социально ответственного университета.

Источник: составлено автором.

Рисунок 3.1 – Схема анализа сопротивления научно-педагогических работников изменениям, ориентированным на переход к модели социально ответственного университета

Проведение организационных изменений при развитии новой модели университета вызывают у научно-педагогических работников негативное отношение и сопротивление изменениям [128; 213; 219; 221; 241].

В этой связи становится актуальным исследование характеристик этого сопротивления: его силы по разным сферам изменений; причинам, вызывающим сопротивление и организационным факторам, способствующим его усиление [142]. Знание этих характеристик позволит разработать адекватные методы преодоления сопротивления. Актуальность такого исследования усиливается и тем фактом, что до настоящего времени специальных исследований феномена сопротивления изменениям

в университетах не проводилось. При этом сопротивление организационным изменениям часто становилось объектом исследований в бизнес-компаниях.

Поэтому для организации собственного исследования необходимо проанализировать существующий в этой сфере опыт – подходы, систематизации причин и факторов, методы и инструменты оценки.

Природа сопротивления изменениям

В последние годы феномен сопротивления организационным изменениям находится в центре внимания как исследователей менеджмента, так и управленцев-практиков. Связано это с тем, что проведение организационных изменений выступает обязательным условием успешной адаптации бизнес-компаний к быстро меняющейся среде и борьбе за выживание в условиях высокой конкуренции. Иными словами, организационные изменения стали «образом жизни» бизнес-компаний. В этой связи на первый план вышла проблема эффективного управления организационными изменениями и, в частности, преодоления сопротивления научно-педагогических работников проводимым изменениям.

Организационные изменения имеют много различных направлений. К основным из них можно отнести: внедрение инновационных технологий и создание нового продукта; оптимизация структуры компании и внутриорганизационных коммуникаций; внедрение дифференцированной в системы мотивации и материального стимулирования; создание эффективной корпоративной культуры и введение управления на основе ценностей; использование современных подходов в управлении персоналом. Поскольку все эти направления так или иначе связаны друг с другом, как правило, возникает необходимость в проведении системных организационных изменений. Умение топ-менеджмента грамотно планировать и последовательно реализовывать систему организационных изменений позволяют компании адекватно реагировать на вызовы времени и успешно развиваться.

По оценкам экспертов около 70% всех проводимых организационных изменений терпят неудачу [231]. Исследователи связывают эти неудачи не только с ошибками в планировании и методах проведения изменений, но и с человеческим фактором, поскольку «сознание и поведение сотрудников компании изменить гораздо сложнее, чем технологии, оборудование или организационную структуру» [63]. Исходя из этого, сопротивление сотрудников организационным изменениям, как правило, рассматривается в качестве феномена, оказывающего негативное влияние на успешность проведения организационных изменений, а его преодоление – как одна из ключевых задач в управлении изменениями [202; 228].

Следует отметить, что существует и противоположная точка зрения, согласно которой сопротивление изменениям может оказывать позитивное влияние на процесс изменений и управление компанией в целом. Это характерно для ситуаций, когда сопротивление выступает сигналом обратной связи об ошибках в целях и методах проведения изменений и тем самым позволяет их корректировать. Сопротивление изменениям подвигает топ-менеджмент к тому, чтобы привлекать сотрудников к принятию управленческих решений, а также максимально полно информировать и убеждать их в необходимости проведения изменений.

В литературе существуют два противоположных подхода к пониманию природы сопротивления организационным изменениям. Большинство исследователей считает, что сопротивление организационным изменениям является естественной реакцией людей на нововведения, поскольку последние требуют отказа от уже сложившихся стереотипов и привычных методов работы. Из этого следует, что любое значимое изменение должно неизбежно вызывать у людей сопротивление, а задача менеджера – это сопротивление по возможности «смягчить». Другая часть исследователей, напротив, рассматривает сопротивление изменениям как «девиантное» (отклоняющееся) поведение, а готовность к изменениям – как нормальное, поскольку она является универсальным средством адаптации человека к постоянно

изменяющейся среде. При таком понимании менеджеру необходимо сопротивление «преодолевать» и возвращать поведение к норме.

В диссертации за основу принята первая позиция, то есть тот факт, что сопротивление является естественной и типичной реакцией человека на изменение. В то же время необходимо учитывать, что в проявлении этой реакции между людьми существуют достаточно большие индивидуальные различий.

Независимо от приверженности тому или иному подходу исследователи единодушны в том, что сопротивление организационным изменениям следует рассматривать как комплексный феномен, включающий в себя как психологические механизмы, так и поведенческие признаки, определяющие направленность сопротивления [226]. При этом одной из центральных задач в изучении сопротивления является разработка научно обоснованной классификации причин и факторов сопротивления изменениям. Решение этой задачи имеет большое прикладное значение, поскольку позволит провести адекватную диагностику разных по своей природе причин и факторов сопротивления и выбрать адекватные инструменты преодоления.

Причины и факторы сопротивления изменениям: обзор подходов

Анализ источников показывает, что ряд исследователей предлагают использовать вместо классификации произвольно составленные перечни причин, барьеров и источников сопротивления изменениям. Один из классиков современного менеджмента Р. Дафт предлагает следующий набор причин сопротивления изменениям: собственная выгода, недостаток понимания и доверия, неопределенность, различные оценки и цели [20].

Другой известный эксперт в области управления человеческими ресурсами М. Армстронг предлагает перечень барьеров сопротивления изменениям, включающий в себя: шок от нового, экономические страхи, неудобства, символические страхи, угроза межличностным отношениям, угроза статусу или квалификации, страхи компетентности [11].

В работе Дж. Гонсалвес и Р. Гонсалвес основными источниками сопротивления изменениям называются: боязнь неизвестного, боязнь нового, боязнь потери власти, незнание получаемых преимуществ и / или недостатков, которые решают изменения, а также незнание изменений, которые возникают внутри компании и во внешней среде [222].

Еще один вариант перечня причин сопротивления изменениям представлен в работе Чан-Фанг Чианг: высокая цена изменений, финансовые трудности, временные лимиты, другие приоритеты в бизнесе, технические трудности, страх незащищенности, потеря чего-то ценного, недостаток навыков и ресурсов, неблагоприятный опыт, привычка к текущему состоянию дел, устойчивая организационная культура, внутренняя политика, сильные профсоюзы и правительственное вмешательство [210].

Список подобных авторских перечней можно продолжить. Они воспринимаются как достаточно произвольные и в них отсутствуют какое-либо обоснование для выделения именно такого перечня причин, источников и барьеров. Кроме того, авторы используют разные понятия для обозначения своих перечней /причины, источники, барьеры/, не объясняя их выбор и различия с другими понятиями. При этом отметим, по своему содержанию предлагаемые перечни представляют собой набор разновидностей страхов. Можно согласиться с тем, страх является одной из основных эмоциональных реакций человека на изменения. Однако, причины сопротивления изменениям не сводится только к ним и существуют другие важные психологические причины сопротивления изменениям.

Наряду с представленными выше произвольными перечнями в литературе существуют и попытки их классификации. Дж. Гринберг и Р. Бэйрон предлагают различать две группы факторов сопротивления изменениям: индивидуальные и организационные. В первую группу авторы включают отсутствие экономических гарантий, страх перед неизвестностью, угрозу социальным взаимоотношениям, привычку и неспособность признать необходимость перемен, а во вторую

группу – структурную инерцию, инерцию рабочих групп, угрозу существующему балансу власти и предыдущий неудачный опыт [18]. Недостатком этой классификации является то, что группа индивидуальных /индивидуально-психологических/ факторов противопоставляется группе организационных, а не групповых факторов, хотя по своему содержанию последняя содержит в основном групповые, социально-психологические причины. Неудачной является и подмена понятия «причина», обозначающей внутреннюю, психологическую детерминацию сопротивления изменениям, понятием «фактор», которая обозначает внешние по отношению к человеку источники сопротивления.

А.С. Андреев и О.В. Сокол предлагают различать два вида причин сопротивления изменениям: физиологические и психологические. Физиологические причины обусловлены, по мнению авторов, природным стремлением человека к гомеостазу, нарушение которого приводит к сопротивлению организма. Основными психологическими причинами сопротивления изменениям являются: склонность к катастрофичности мышления, интеллектуальная и поведенческая инертность, конформизм, разная оценка ситуаций и последствий изменений [62]. Выделение в качестве самостоятельной группы физиологических причин представляется не конструктивным, поскольку возникающие при сопротивлении изменениям физиологические процессы, являются не параллельными психическим процессам, а существуют как единый психофизиологический процесс, природа которого мало изучена. Поэтому с точки зрения возможного ослабления или преодоления сопротивления изменениям целесообразно выделять только группу психологических причин: эти причины можно выявить и пытаться ослабить или устранить их влияние.

Дж. Джордж и Г. Джоунс выделяют три группы препятствий изменениям: организационные, групповые и индивидуальные. К организационным препятствиям авторы относят распределение полномочий и конфликты, различия в функциональной направленности, механистическую

структуру и организационную культуру; к групповым – групповые нормы, сплоченность, мышление и усиление причастности; к индивидуальным – неопределенность и ненадежность, избирательное восприятие и запоминание, сформировавшиеся привычки [22]. Данная классификация опирается на широко распространенный подход, предполагающий выделение трех уровней анализа организационного поведения – индивидуального, группового и организационного.

Если сопротивление изменениям рассматривать как одну из форм организационного поведения, то его тоже можно анализировать на этих трех уровнях. В предлагаемой классификации вызывает вопросы не само выделение этих трех групп, а их содержательное наполнение, которое является достаточно произвольным и не включает в себя ряд ключевые причин и факторов. Кроме того, следует отметить, что выделяемые группы препятствий имеют разную природу: индивидуальные и групповые отражают психологические причины, а организационные – внешние объективные факторы сопротивления изменениям.

Такие же, как и в предыдущей классификации, аналогичные три группы факторов сопротивления изменениям выделяет М. Хоссейн [225]:

1) индивидуальные – смена привычек на рабочем месте и потеря расслабленности на работе; угроза финансовой безопасности; страх потери работы, индивидуальных бонусов, автономии, свободы и контроля на рабочем месте; чувство физической или эмоциональной невозможности делать работу с использованием новых технологий; представление о ненужности новых методов или невозможности обучиться новым навыкам на новой позиции; страх потери позиции и престижа работы; ощущение того, что придется потратить много времени и энергии для приспособления к новой ситуации; страх того, что придется работать больше и энергичнее; страх недостатка информации о том, как работать в новой системе и тому подобное;

2) социально-групповые – страх потери друзей и дружеских отношений, страх потери взаимодействия с коллегами, страх давления со стороны членов группы, несоответствие нормам и ценностям группы;

3) организационные – несоответствие ценностям и нормам организации, недостаток эффективной координации и взаимодействия в организации, возложение серьезного риска на организацию, возложение дополнительных расходов на организацию, изменение процедур и регулирования в организации, создание атмосферы недоверия в организации, смена власти принятия решений в организации, страх преобладания недостатков над достоинствами .

Недостатком этой классификации является перечень организационных факторов: он скорее отражает трудности и проблемы, которые могут возникнуть в процессе организационных изменений, чем объективные факторы, которые могут повлиять сопротивление изменением. Например, такие как, структура организации, стиль управления, система коммуникации и другие.

Несколько иную: трехфакторную – систему сопротивления изменениям предлагают С. Розенберг и Дж. Моска:

- личностные – отношение работников к изменению; страх перед неизвестностью; непонимание намерений компании, страх неудачи; нарушение заведенного порядка вещей; увеличение объема работы; отсутствие вознаграждений за осуществление изменений; потеря контроля, стабильности и положения в компании;
- организационные – неэффективное руководство; неэффективная организационная культура; размер и гибкость организации; отсутствие поддержки со стороны руководства; отсутствие доверия между менеджерами и сотрудниками; неспособность или нежелание руководства бороться с сопротивлением организационным изменениям; отсутствие взаимодействия между разными уровнями иерархии компании; политические интриги и конфликты в организации; отсутствие последствий неэффективной работы;

- факторы, связанные со спецификой конкретного изменения, его смысла – актуальность, значимость и обоснованность организационного изменения, плохое планирование и неэффективная реализация изменения [243].

В этой классификации, на наш взгляд, третью группу факторов можно вполне включить в группу организационных факторов. Кроме того, неудачным является и название группы личностных факторов. Более корректным представляется название «индивидуально-психологические причины», поскольку в эту группу входят не только личностные, но и эмоциональные и когнитивные элементы психических процессов.

В отличие от представленных выше трехфакторных классификаций Р.Г. Бухбиндер выделяет пять групп факторов сопротивления персонала изменениям [79]:

1) психологические – личностные качества человека, жизненный опыт и связанные с ним ожидания от перемен, неясность сути изменения, процессы, связанные с возрастом, стремление к стабильности процессов;

2) социальные – окружение и групповые нормы, наличие формальных и неформальных коммуникаций, социальный статус и роль, наличие субкультуры и контркультуры;

3) организационные – распространение слухов, отсутствие интереса у руководителя организации и отсутствие поддержки изменений топ-менеджером, отсутствие стратегии организационных изменений, отсутствие поощрения новых форм поведения персонала, негативный опыт проведения изменений, отсутствие ответственного лица, контролирующего процесс изменений, изменение условий работы;

4) профессиональные – страх не справиться с новыми профессиональными обязанностями;

5) экономические – изменение оплаты труда, отсутствие или недостаток финансирования, изменение системы распределения ресурсов по подразделениям или проектам.

В этой классификации отсутствует единое основание для различения групп. Например, профессиональные страхи вполне могут быть включены в группу психологических факторов, а экономические, по крайне мере в предложенной формулировке – могут быть вообще исключены из перечня факторов сопротивления изменениям, так как для сопротивления важен не сам факт изменения зарплаты и распределения финансовых ресурсов, а его восприятие человеком. Изменение вызывает сопротивление, если у человека возникает страх ухудшения своего экономического положения (или неизвестности) или нежелание менять сложившиеся обстоятельства и условия работы (инертность).

Анализ представленных выше классификаций показывает, что они носят эмпирический характер, то есть не имеют строгого научного обоснования и построены на основе анализа опыта управления сопротивлением изменениям в бизнес-компаниях. В результате возникает путаница в понятийном аппарате (причины, источники, барьеры, факторы сопротивления), разное количество выделяемых групп факторов (от двух до пяти) и большое разнообразие в содержательном наполнении этих групп, которое затрудняет возможность проведения строгой диагностики.

Авторы классификаций не проводят четкого разделения между группой внутренних, психологических по своей природе, причин и внешних, объективных по своей природе организационных факторов сопротивления изменениям. На наш взгляд, такое разделение является принципиальным для построения классификации и должно быть положено в ее основу, так как оно позволяет различать собственно причины возникновения процесса сопротивления изменениям и организационные условия его протекания, которые могут усилить или ослабить сопротивление.

3.2 Методика исследования сопротивления изменениям в университете

Отправной точкой при разработке авторской классификации стал тезис о том, что сопротивление изменениям представляет собой одну из форм организационного поведения [138]. В исследованиях организационного поведения общепринята точка зрения, что анализ поведения целесообразно проводить на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном [18; 22; 55].

Такой трехуровневый анализ позволяет систематизировать все разнообразие проявлений организационного поведения.

На индивидуальном уровне анализа в центре внимания находится закономерности и механизмы индивидуального поведения человека в организации: качества личности; восприятие и установки; эмоциональное поведение и стресс на работе; отношение к работе, коллегам и организации; факторы трудовой мотивации; развитие карьеры и тому подобное.

На групповом уровне рассматриваются социально-психологические закономерности и механизмы поведения структурных подразделений или малых групп: внутригрупповая динамика и структура; межличностные отношения и влияние; межгрупповые конфликты и борьба за ресурсы и тому подобное.

И, наконец, на организационном уровне изучаются поведенческие проявления в организации в целом: структура и стратегия развития, стиль управления и коммуникации, организационная культура и тому подобное.

Применение трехуровневого анализа к феномену сопротивления организационным изменениям, означает, что и для самого сопротивления можно использовать его деление на индивидуальный, групповой и организационный уровни.

На основе изучения зарубежных и отечественных исследований в диссертации предпринята попытка выделить на каждом уровне наиболее

часто упоминаемые причины и факторы сопротивления изменениям и объединить синонимичные в ограниченное число групп.

Индивидуальный уровень сопротивления изменениям

Как следует из критериев разделения уровней организационного поведения к индивидуальному уровню относятся индивидуально-психологические причины сопротивления изменениям. Первую группу таких причин, которые чаще всего упоминают исследователи, составляют инертность, нежелание преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязанности и тому подобное [226; 235]. Например, Р. Даусон полагает, что именно ощущение того, что предложенное изменение может нарушить заведенный порядок вещей и создать атмосферу неопределенности и является ключевым барьером сопротивления изменениям [216]. Близкой точки зрения придерживается S. Jex, который утверждает, что большинство людей по своей природе являются людьми привычки: они чувствуют себя особенно комфортно, когда им ничто не мешает выполнять свои дела согласно заведенному порядку. Как следствие, мысль об изменениях зачастую вызывает у них опасения и страх. При этом не имеет значения, является ли данное изменение позитивным или негативным [227]. Установлено также, что существуют личностные предпосылки сопротивления человека изменениям: неуверенность в себе, неверие в собственные силы и способность осваивать новые виды деятельности, мотивация избегания неудач, слабая переносимость изменений, стремление к стабильности и консерватизм [234]. Важными механизмами этой группы факторов выступают неосознанные установки человека, скрытые противоборствующие убеждения, защитные механизмы [30]. Некоторые специалисты подчеркивают, что сопротивление изменениям – это не обязательно проявление несогласия или обычной инерции. «Многие люди, искренне болея за перемены, неосознанно направляют всю свою энергию на поддержку скрытых противоборствующих убеждений» [196].

Вторая группа индивидуально-психологических причин связана с эмоциональной реакцией человека на процесс внедрения организационных изменений, и, как следствие, трансформацию образа жизни. В качестве таких эмоциональных детерминант исследователи выделяют: чувство обиды, разочарования; страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями; ощущение неуспеха и низкая мотивация, возникающие в связи с внедрением изменений [235]. Сотрудники могут испытывать страх перед неизвестностью, страх перед угрозой их трудовой занятости, иными словами, они могут беспокоиться о том, что их навыки окажутся устаревшими для внедряемых новых технологий. К перечню страхов относится также страх экономических потерь, когда существует угроза снижения заработной платы, премий и надбавок, понижения в должности и так далее. Угроза социальному статусу также является одной из причин сопротивления организационным изменениям: если сотрудник предполагает, что изменение повлечет за собой потерю занимаемой им позиции в компании, власти и полномочий или может негативно сказаться на отношении к нему его коллег, то он, скорее всего, будет отрицательно воспринимать нововведение [235; 237]. Другие исследователи называют также угрозу личной власти, положению в организации, потери контроля [243], угрозу сложившимся социальным отношениям, угрозу статусу-кво [202].

Еще одна группа индивидуально-психологических причин связана с отношением к руководству: отсутствие уважения и доверия к лицам, осуществляющим изменения; неадекватные системы вознаграждений; пренебрежительное отношение к работникам, проявляющееся в приказном тоне менеджеров, внедряющих изменения [243]. Профессионализм менеджеров, ответственных за внедрение изменений, их надежность в глазах сотрудников, а также доверие к их навыкам и умениям со стороны всех участников данного процесса способствуют успешному проведению изменения в организации, поскольку снижают чувства нестабильности и неопределенности у сотрудников. Американские исследователи Л. Гоуч

и Дж. Френч подчеркивают, что уровень сопротивления зависит от степени вовлеченности сотрудника в процесс внедрения изменения. Они установили, что сотрудники или группы сотрудников, участвующие в таком процессе, менее склонны к проявлению сопротивления, чем те, кто не имеет возможности принимать в этом участие [211].

Д. Коттер и Л. Шлезингер рассматривают в качестве наиболее часто встречающихся причин сопротивления изменениям: противоречие собственных и организационных интересов, непонимание людьми самих изменений и их практических результатов, непонимание необходимости и полезности проведенных в компании изменений [228].

Ряд исследователей выделяют также в качестве самостоятельной группы индивидуальных факторов сопротивления изменениям демографические характеристики персонала. Речь идет о влиянии факторов пола, возраста, квалификации и образования. Так, в отдельных исследованиях подчеркивается, что молодежь в силу юношеского максимализма, динамизма и более высокой социальной адаптивности легче усваивает «новые правила игры» [196]. По мнению некоторых экспертов, чрезвычайно важным фактором для принятия инновационных решений являются квалификация и образование. К примеру, высокий уровень образования может, с одной стороны, способствовать нововведениям благодаря пониманию их цели и необходимости, а, с другой - препятствовать им в силу высокого уровня критичности [197]. Однако, демографические характеристики, при всей их важности, не могут быть отнесены к индивидуально-психологическим детерминантам сопротивления изменениям, так как принципиально отличаются от них по своей природе.

Таким образом, анализ научных источников позволяет выделить три группы индивидуально-психологических причин сопротивления изменениям:

- поведенческая инертность научно-педагогических работников: нежелание осваивать новые методы работы, преодолевать трудности, брать

на себя дополнительные обязательства, неуверенность в себе, мотивация избегания неудач;

- страх перед негативными последствиями организационных изменений: угроза трудовой занятости, уменьшение материального вознаграждения, ухудшение положения в компании и тому подобное;

- низкий уровень доверия к управленческим решениям руководства университета: недостаток компетенций и лидерских качеств, неэффективный стиль управления и другие.

Групповой уровень сопротивления изменениям

К этому уровню анализа традиционно относят социально-психологические регуляторы поведения в организации – элементы групповой структуры /роли, нормы, статус/, групповую сплоченность, влияние группы на индивидуальное поведение и тому подобное [17]. По мнению М.И. Фаермана, группа является более удобным объектом влияния при внедрении новшеств, чем индивид или организация в целом: «…обычно легче изменить индивидов, собранных в группу, чем изменить любого из них по отдельности» [196].

Е.В. Руденский отмечает, что стремление изменить людей должно основываться на учете динамики группы. В связи с этим малая группа может рассматриваться в трех качествах: 1) как среда для изменения группы; 2) как объект изменений; 3) как агент изменений [45]. Однако, несмотря на признание важной роли социально-психологических детерминант поведения, их влияние на сопротивление организационным изменениям на сегодняшний день мало изучено.

По аналогии с инерцией индивидуального поведения можно говорить об инерции рабочих групп – стремлении департаментов, отделов, управлений сохранять стабильность и противодействовать каким-либо изменениям, сохраняя прямолинейное движение без потрясений [49]. В основе такой инерции лежат: групповые нормы, сплоченность, групповое мышление и усиление причастности, страх потери друзей и дружеских отношений, страх

потери взаимодействия с коллегами [22; 79; 225]. Речь идет о ситуациях, когда группа не принимает изменение, и работник при этом не хочет выделяться; или изменение будет способствовать расформированию этой группы, а члены группы хотят ее сохранить. Кроме того, можно говорить о влиянии авторитета коллег, феномена, который имеет ту же сущность, что и чувство привязанности к группе. При этом противостояние изменениям подкрепляется не близкими связями, а авторитетным членом или членами рабочей группы, не дающим другим представителям группы возможности проявлять индивидуальность. Р.Г. Бухбиндер отмечает, что всегда существуют принципы, нормы поведения, поддерживаемые частью работников и отличающиеся от принятых большинством работников, подчеркивая, что вся организационная культура состоит из субкультур, которые могут отличаться степенью контролируемости связей и норм, наличием профессионального жаргона, уровнем профессионализма и прочее. Контркультура в отличие от субкультур, которые могут видоизменяться по сравнению с организационной, резко противостоит последней и не разделяет ее норм [79].

Наличие формальных и неформальных коммуникаций также может служить основанием для возникновения сопротивления персонала организационным изменениям [93]. У работника к моменту изменений существует определенная система связей, которая образовалась за время его работы. Эта система облегчает работнику поиск информации, уменьшает время на выполнение должностных обязанностей и делает сам процесс более определенным. Достаточно сравнить нового сотрудника, только пришедшего в организацию, и того, который в течение трудовой деятельности узнал, кто распространяет слухи, у кого можно проконсультироваться, кто в курсе распределения властных полномочий. Очевидно, что сотрудник будет сопротивляться изменениям, если они подрывают ту систему коммуникаций, которая сложилась у него за время работы.

Наряду с перечисленными выше социально-психологическими причинами исследователи называют также угрозу балансу власти – опасение рабочей группы потерять влияние на процессы, происходящие в компании; страх потери материальных благ и привилегий, а также социального статуса и роли, когда работник удовлетворен своим положением в организации. Этот фактор сопротивления изменениям часто встречается у менеджеров, наделенных властью в организации [49].

Обобщение представленных выше точек зрения позволило выделить три основные социально-психологические причины группового сопротивления изменениям:

- высокая внутригрупповая сплоченность структурных подразделений, которая в ситуации несовпадения целей группы и организации вызывает сопротивление изменениям;
- ценностная ориентация на сохранение академических традиций;
- угроза потери власти подразделения и уменьшение возможностей влияния.

Организационный уровень сопротивления изменениям

Организационный уровень анализа предполагает выделение ряда объективных характеристик организации – факторов, которые усиливают сопротивление проводимым изменениям. Одной из таких ключевых характеристик организации, очевидно, является ее структура. В качестве важных особенностей организационной структуры, влияющих на сопротивление организационным изменениям, исследователи чаще всего называют механистичность /«жесткость»/ структуры, недостаток эффективной координации и коммуникаций в процессе изменения, ригидность при изменении порядка и правил контроля. Указываются также такие факторы сопротивления изменениям как структурная инерция, размер и гибкость организации, отсутствие взаимодействия между разными уровнями иерархии компании, политические интриги и конфликты в организации,

а также внутренние споры, конфликты, связанные с ресурсами организации [18; 243].

Еще одной важной характеристикой организации, определяющей ее будущее, является стратегия развития. В исследованиях сопротивления организационным изменениям этому фактору уделяется недостаточно внимания. Между тем, само по себе наличие адекватной и понятной сотрудникам стратегии развития снижает сопротивление организационным изменениям. И, напротив, отсутствие обоснованной стратегии развития способствует сопротивлению персонала проводимым изменениям, так как изменения воспринимаются не в контексте стратегического развития, а как сиюминутные и обусловленные внутренней политикой; противоречащие миссии и целям организации и ведущие к ухудшению экономического положения сотрудников; неоправданно рискованные и требующие чрезмерных дополнительных затрат.

Особую роль в возникновении сопротивления изменениям играет система организационной коммуникации. Несовершенство этой системы приводит к тому, что информация о сути и порядке проведения изменений доводится до сотрудников не в полном объеме или в искажённом виде. Следствием этого является возникновение и распространение слухов, в которых находят свое отражение опасения и страхи сотрудников организации: «говорят, отдел продаж расформируют», «я слышал, что новое руководство будет проводить аттестацию сотрудников и тех, кто им не понравится, уволят» и тому подобное. В результате распространения слухов работа в организации может быть парализована. Если в организации изменения производятся в кризисные периоды, учитывая, что организационные изменения – это фактор разрешения кризиса, то сложившаяся неблагоприятная обстановка может усугубится еще сильнее.

Еще одним фактором сопротивления изменениям исследователи называют организационную культуру, которая представляет собой характеристику организации с точки зрения базовых представлений,

ценностей и убеждений. Разные типы организационной культуры могут благоприятствовать или, напротив, блокировать проведение организационных изменений. В литературе существуют различные формулировки этого фактора: несоответствие изменений ценностям и нормам организации, консервативная организационная культура, символические страхи и другое. В общем речь идет о том, что серьезные организационные изменения требуют изменений и в существующей системе организационных ценностей, что неизбежно ведет к конфликту традиционных и новых ценностей.

И, наконец, значимым фактором сопротивления изменениям признается существующий в организации стиль управления и принятия решений. Известно, что авторитарный стиль руководства и принятия решений вызывает неприятие сотрудниками нововведений. Эффективное управление организационными изменениями требует включения в процесс обсуждения и планирования изменений сотрудников организации. Если же этого не происходит и решение об изменениях неожиданно «сваливается сверху» – это неизбежно вызывает отторжение изменений и саботаж со стороны сотрудников. В то же время, соблюдение коллегиальности и демократических принципов при подготовке и принятии решений об изменениях не означает отсутствия лидерства. В работе Р.Г. Бухбиндера отмечается, что причина сопротивления изменениям может быть связана с отсутствием ответственного лица /предпочтительнее – лидера/, контролирующего процесс изменений; отсутствием интереса у руководителя организации и отсутствие поддержки изменений топ-менеджментом. По мнению Р.Г. Бухбиндера, руководитель организации должен возглавить процесс перемен, стать их лидером [79]. В противном случае, подчиненные не мотивированы изменять свой подход к организации работы и трудовое поведение.

Исследователи отмечают влияние неблагоприятного прошлого опыта внедрения изменений, когда организация уже начинала процесс перемен, но не довела его до конца, или изменения осуществлены, однако результат

не оправдал ожиданий. В этом случае у работников вырабатывается определенное недоверие или даже цинизм по отношению к изменениям и / или действиям администрации [79].

Таким образом, целесообразно выделить пять организационных факторов усиления сопротивления изменениям:

- несформированность системы организационных коммуникаций;
- доминирование директивного стиля управления;
- недостаточная артикулированность стратегических целей развития;
- фрагментированность организационной культуры;
- избыточная иерархичность организационной структуры.

На основе разработанной классификации разработан опросник количественной оценки силы сопротивления изменениям и влияния индивидуально-психологических и социально-психологических причин, а также организационных факторов сопротивления изменениям, как показано в приложении А.

В рамках этого опросника респондентам предлагалось оценить каждую отдельную причину и фактор по 7-балльной шкале, в которой 7 баллов – это наибольшая степень влияния, а 1 балл – наименьшая.

Апробация опросника была проведена на линейных менеджерах и менеджерах по персоналу нижегородских бизнес-компаниях [138; 139; 142].

Результаты апробации показали, что опросник является достаточно адекватным инструментом для оценки сопротивления организационным изменениям сотрудников бизнес-компаний.

При этом факторный анализ полученных результатов показал, что индивидуально-психологические и социально-психологические причины входят в один общий фактор, а организационные факторы – в другой.

В дальнейшем опросник адаптирован для диагностики сопротивления научно-педагогических работников организационным изменениям

в университетах, формирующих модель социально ответственного университета.

В адаптированном варианте индивидуально-психологические и социально-психологические причины объединены в одну группу социально-психологических причин и из нее исключена «угроза потери власти подразделения и уменьшение возможностей влияния» как самая незначимая.

3.3 Результаты диагностики сопротивления изменениям в университете

В проведенном исследовании по диагностике сопротивления научно-педагогических работников организационным изменениям в университете поставлены две основные задачи:

1) количественно оценить силу сопротивления научно-педагогических работников каждому направлению изменений;

2) степень влияния на сопротивление изменениям различных организационных факторов и социально-психологических причин [164].

Предложенная респондентам шкала предусматривала следующую систему оценок: 1 балл – сила сопротивления изменениям очень низкая, 2 балла – низкая, 3 балла – ниже среднего, 4 балла – средняя, 5 баллов – выше среднего, 6 баллов – высокая, 7 баллов – очень высокая.

Для выделения основных направлений изменений использовалась классическая для бизнес-организаций типология изменений, адаптированная к специфике университетской деятельности:

1) изменения в управлении университетом,

2) изменения в кадровой политике университета,

3) изменения в технологиях научно-исследовательской деятельности,

4) изменения в научных продуктах.

Помимо оценки силы сопротивления по этим четырем направлениям изменений респондентам предлагалось также выбрать типичную форму сопротивления изменениям: активную, смешанную или пассивную.

Для оценки влияния различных организационных факторов и социально-психологических причин использовались разработанная классификация причин и факторов сопротивления изменениям, детально отраженная на рисунке 3.1.

В перечень организационных факторов сопротивления изменениям включены:

- несформированность системы организационных коммуникаций;
- доминирование директивного стиля управления;
- недостаточная артикулированность стратегических целей развития;
- фрагментированность организационной культуры;
- избыточная иерархичность организационной структуры.

В перечень социально-психологических причин сопротивления изменениям включены:

- страх перед негативными последствиями организационных изменений;
- ценностная ориентация на сохранение академических традиций;
- низкий уровень доверия к управленческим решениям университетского руководства;
- высокая внутригрупповая сплочённость структурных подразделений;
- поведенческая инерционность сотрудников.

В опросе приняли участие научно-педагогические работники двух университетов, ориентированных на создание модели социально ответственного университета [149]:

- 170 респондентов из Института экономики и предпринимательства ННГУ им Н.И. Лобачевского;

- 50 респондентов из экономических факультетов Нижегородского филиала Высшей школы экономики.

В обоих подразделениях число респондентов составило свыше 50% штатного состава преподавателей.

Статистическое сравнение силы сопротивления изменениям и степени влияния факторов и причин сопротивления изменениям проводилось с помощью критериев χ^2 Пирсона и U критерия Манна – Уитни. Описательная статистика и статистические различия вычислялись с помощью статистического пакета SPSS 20.0.

В таблице 3.1 представлены данные по силе сопротивления научно-педагогических работников обоих университетов по основным направлениям проводимых изменений.

Таблица 3.1 – Сила сопротивления организационным изменениям

Направление изменений	Сила сопротивления изменениям (по 7-балльной шкале)			
	ННГУ им. Н.И. Лобачевского (170 человек)		НИУ ВШЭ – Нижний Новгород (50 человек)	
	Среднее значение	Стандартное отклонение	Среднее значение	Стандартное отклонение
Изменения в управлении университетом	3,80	1,79	4,14	1,83
Изменения в кадровой политике университета	3,58	1,77	4,58	1,60
Изменения в технологиях научно-исследовательской деятельности	3,41	1,66	2,90	1,45
Изменения в научных продуктах	4.06	1,63	2,68	1,41

Источник: составлено автором по материалам [149].

И таблицы 3.1 видно, что сопротивление изменениям научно-педагогических работников обоих университетов не имеет высокой силы и в целом находится в диапазоне значений от «ниже среднего» до «средней».

Следовательно, можно утверждать, что основные направления организационных изменений, проводимые с целью создания социально

ответственного университета, не вызывают у научно-педагогических работников сильного сопротивления. Кроме того, обнаружено, что само сопротивление изменениям происходит преимущественно в пассивной форме.

Эту форму сопротивления изменениям выделили в качестве типичной 68% опрошенных респондентов в НИУ ВШЭ – Нижний Новгород и 53% – в ННГУ им. Н.И. Лобачевского.

При этом смешанную форму сопротивления изменениям отметили соответственно 32% и 36% опрошенных. Только 11% респондентов /все из ННГУ им. Н.И. Лобачевского/ отметили, что сопротивление изменениям происходит в активной форме.

Полученные данные свидетельствует о том, что сама по себе идея создания социально ответственного университета не вызывает у научно-педагогических сотрудников сильного сопротивления и происходит преимущественно в пассивной форме. Это связано с тем, что администрации университетов проводит с научно-педагогическими работниками большую разъяснительную работу, в том числе и в формате открытых дискуссий, по поводу необходимости и преимуществ развития модели социально ответственного университета. Кроме того, важную роль в уменьшении сопротивления изменениям играют и адекватные стратегии проведения изменений – в обоих университетах реализуются программы постепенных эволюционных изменений, которые уменьшают силу сопротивления.

Определенное исключение в перечне направлений изменений составляют изменения в кадровой политике в НИУ ВШЭ – Нижний Новгород: по этому направлению сила сопротивления изменениям достигает значения «выше среднего» (4,58 балла). Обусловлено это тем, что изменения, проводимые в кадровой политике НИУ ВШЭ, имеют более радикальный характер, чем у их коллег из ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Он проявляется и в значительном усилении конкурсных требований к претендентам, и во введении большого числа показателей и критериев оценки академической деятельности, и в гибкости при определении сроков контракта, и в активном

привлечении к конкурсу «внешних» кандидатов, и во внедрении гибкой системы материального стимулирования, значительно дифференцирующий зарплаты сотрудников.

Все эти изменения разрушают привычные стереотипы об университетской кадровой политике и вызывают неприятие со стороны научно-педагогических работников. Этот результат подтверждает известный факт, что изменения в кадровой политике вызывают у научно-педагогических работников наибольшее сопротивление, поскольку затрагивают личные интересы каждого. Поэтому при планировании организационных изменений именно это направление изменений должно быть в центре внимания администрации университета.

Данные о влиянии различных организационных факторов на сопротивление изменениям показаны в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Организационные факторы сопротивления изменениям

Организационные факторы	Влияния на сопротивление изменениям (по 7-балльной шкале)			
	ННГУ им Н.И. Лобачевского (170 человек)		НИУ ВШЭ – Нижний Новгород (50 человек)	
	Среднее значение	Стандартное отклонение	Среднее значение	Стандартное отклонение
Несформированность системы организационных коммуникаций	4,12	1,65	4,58	1,73
Доминирование директивного стиля управления	3,83	1,85	4,44	1,86
Недостаточная артикулированность стратегических целей развития	3,43	1,68	4,20	1,81
Фрагментированность организационной культуры	3,67	1,64	3,74	1,82
Избыточная иерархичность организационной структуры	3,59	1,66	3,68	1,50

Источник: составлено автором по материалам [149].

Из таблицы 3.2 видно, что влияние всех организационных факторов на сопротивление изменениям со стороны научно-педагогических работников

находится в диапазоне от «среднего» до «ниже среднего». При этом наиболее сильное влияние в обоих университетах оказывает «несформированность системы организационных коммуникаций» (4,12 и 4,58 баллов). Это подчеркивает особую роль организационных коммуникаций в управлении изменениями. Перед администрацией университетов на первый план выходит проблема построения эффективной системы организационных коммуникаций, позволяющей своевременно и полно доносить до научно-педагогических работников всю необходимую информацию о планируемых и осуществляемых изменениях. Эффективная система коммуникаций должна не только «доводить» полную и объективную информацию до научно-педагогических работников, но и убеждать их в необходимости и полезности проводимых изменений и тем самым способствовать принятию изменений. Как правило это достигается с помощью активного включения научно-педагогических работников в процесс обсуждения целей и задач изменений и методов их достижения. В противном случае информационную и убеждающую функции организационных коммуникаций начинают выполнять слухи. Известно, что опора на слухи ведет к формированию у научно-педагогических работников некорректных представлений об изменениях и в конечном счете – к их неприятию.

Наряду с «несформированностью системы организационных коммуникаций» заметное влияние на сопротивление изменениям в НИУ ВШЭ – Нижний Новгород оказывают также факторы: «доминирование директивного стиля управления» и «недостаточная артикулированность стратегических целей развития».

Первый фактор, объясняется спецификой управления филиалом: она состоит в том, все стратегические решения об изменениях принимаются в Москве и далее «спускаются» для исполнения в филиал. При этом научно-педагогическими работниками филиала это воспринимается как проявление директивного стиля управления: «нам приказали сверху», «с нами не советуются». В любом случае, можно утверждать, что директивный

стиль управления /фактический или воспринимаемый/ ведет к усилению сопротивления сотрудников проводимым изменениям.

Что же касается второго фактора, то здесь речь идет не столько об отсутствии в НИУ ВШЭ ясной стратегии социально ответственного развития, сколько о том, что программы развития университета являются динамичными и часто корректируются в плане постановки промежуточных задач и способов их достижения. Для уменьшения сопротивления изменениям важно, чтобы научно-педагогические работники имели четкое представление о стабильности программы изменений.

В таблице 3.3 показано влияние различных социально-психологических причин на возникновение сопротивления изменениям.

Таблица 3.3 – Социально-психологические факторы сопротивления изменениям в университетах

Социально-психологические факторы	Влияния на сопротивление изменениям (по 7-балльной шкале)			
	ННГУ им. Н.И. Лобачевского (170 человек)		НИУ ВШЭ – Нижний Новгород (50 человек)	
	Среднее значение	Стандартное отклонение	Среднее значение	Стандартное отклонение
Страх перед негативными последствиями организационных изменений	4,13	1,63	4,50	1,73
Ценностная ориентация на сохранение академических традиций	4,06	2,83	4,34	1,20
Низкий уровень доверия к управленческим решениям университетского руководства	3,55	1,69	4,26	1,85
Высокая внутригрупповая сплочённость структурных подразделений	3,43	1,57	3,74	1,70
Поведенческая инерционность сотрудников	3,53	1,65	3,68	1,91

Источник: составлено автором по материалам [149].

Из таблицы 3.3 видно, что основными социально-психологическими причинами в обоих университетах выступают: 1) страх перед негативными последствиями организационных изменений и 2) ценностная ориентация на сохранение академических традиций.

Представляется целесообразным рассмотреть эти причины более детально.

В многочисленных исследованиях показано, что страх перед негативными последствиями организационных изменений является наиболее типичной социально-психологической причиной, вызывающей сопротивление научно-педагогических работников. Природа страха заложена в содержании психической деятельности человека, которая имеет своей целью снижение любой неопределенности и избегание риска. Известно, что сила страха изменений и возможность его саморегуляции значительно варьируется у разных людей. В то же время, этот страх присущ всем людям, то есть является феноменом естественным и неизбежным.

Существуют организационные методы «смягчения» страха перед негативными последствиями организационных изменений: это, в первую очередь, своевременное информирование научно-педагогических работников об изменениях и обсуждение с ними возможных позитивных и негативных последствий. Исходя из того, что влияние страха изменений в обоих университетах оценивается как «среднее» (4,13 и 4,50 баллов), можно предположить, что определенная работа по управлению страхами перед изменениями в них проводится.

Особого внимания заслуживает вторая социально-психологическая причина сопротивления изменениям – ценностная ориентация на сохранение академических традиций. Выделение этой причины в качестве одной из ведущих свидетельствует о том, сопротивление научно-педагогических работников созданию социально ответственного университета имеет ценностное измерение. Заметим, что как правило, ценности остаются

вне фокуса внимания исследователей университетского управления, хотя они являются одним из ключевых регуляторов академической деятельности.

Действительно, создание социально ответственного университета, требует изменений не только в организации деятельности университета (в ее структуре и методах управления), но и в его организационной культуре, и, в первую очередь, лежащих в ее основе ценностях.

При создании социально ответственного университета ведущими должны стать ценности социально ответственной деятельности, которые отличаются от традиционных академических ценностей. Основное отличие состоит в том, что указанные ценности имеют другой вектор направленности: в отличие от академических, которые направлены на удовлетворение личного научного интереса научно-педагогического работника, социально ответственные ценности ориентированы, прежде всего, на удовлетворение интересов «заказчика», «потребителя» инновационных продуктов, на решение на основе инноваций социально-значимых проблем общества.

Необходимость отказа от привычных академических ценностей и переход к новым социально ответственным ценностям вызывает у научно-педагогических работников университетов заметное сопротивление изменениям, соизмеримое по своей силе с другой ведущей причиной сопротивления изменениям – страхом перед негативными последствиями организационных изменений (4,06 и 4,34 баллов соответственно).

В этой связи перед администрацией университетов возникает сложная задача управления переходом к модели социально ответственного университета. Сложность связана с самой природой ценностей и нелинейной динамикой их становления и изменения. Сложившаяся система профессиональных ценностей является устойчивой и отказ от нее вызывает у человека негативные эмоции и напряжение, преодоление которых требует больших усилий и времени. Поэтому процесс перехода к новым ценностям является трудным и медленным.

Более того, он не всегда является успешным, так как в значительной степени зависит от индивидуального желания и усилий самого человека. Это не отменяет саму задачу по управлению ценностями научно-педагогических работников, а акцентирует внимание на том, что это управление должно быть не прямым, а косвенным – посредством убеждения и создания благоприятных условий для принятия ими новых ценностей.

Выводы по главе 3

Трансформация классического университета в социально ответственный требует системных организационных изменений во всех основных сферах университетской жизни. Без проведения системных изменений во всех этих сферах невозможно перейти к модели социально ответственного университета.

В диссертации анализ и оценка сопротивления научно-педагогических работников изменениям, ориентированным на переход к модели социально ответственного университета, проводился по трем направлениям: оценка силы сопротивления; оценка влияния организационных факторов и оценка влияния социально-психологических факторов.

Для выделения основных направлений изменений использовалась классическая для бизнес-организаций типология изменений, адаптированная к специфике университетской деятельности: 1) изменения в управлении университетом, 2) изменения в кадровой политике университета, 3) изменения в технологиях научно-исследовательской деятельности, 4) изменения в научных продуктах.

В перечень организационных факторов сопротивления изменениям включены: несформированность системы организационных коммуникаций; доминирование директивного стиля управления; недостаточная артикулированность стратегических целей развития; фрагментированность организационной культуры; избыточная иерархичность организационной структуры.

В перечень социально-психологических причин сопротивления изменениям включены: страх перед негативными последствиями организационных изменений; ценностная ориентация на сохранение академических традиций; низкий уровень доверия к управленческим решениям университетского руководства; высокая внутригрупповая сплочённость структурных подразделений; поведенческая инерционность сотрудников.

В опросе приняли участие научно-педагогические работники двух университетов, ориентированных на создание модели социально ответственного университета: 170 человек из Института экономики и предпринимательства ННГУ им Н.И. Лобачевского и 50 человек из экономических факультетов Нижегородского филиала Высшей школы экономики. В обоих подразделениях число респондентов составило свыше 50% штатного состава преподавателей.

Подводя итоги проведенного эмпирического исследования сопротивления организационным изменениям в социально ответственных университетах, можно сформулировать следующие основные выводы:

- организационные изменения, проводимые при создании социально ответственного университета, вызывают сопротивление научно-педагогических работников. В целом это сопротивление изменениям является не очень сильным и по разным направлениям изменений находится в коридоре от «ниже среднего» до «среднего». При этом характерной формой сопротивления изменениям сотрудников является «пассивная» форма;

- ведущим организационным фактором сопротивления изменениям является «несформированностью системы организационных коммуникаций», а ведущими социально-психологическими причинами – «страх перед негативными последствиями организационных изменений» и «ценностная ориентация на сохранение академических традиций». При планировании организационных изменений при переходе к модели

социально ответственного университета эти факторы и причины должны быть предметом первоочередных усилий администрации университета;

- в возникновении сопротивления изменениям важное значение имеет приверженность научно-педагогических работников академическим ценностям. Для уменьшения сопротивления изменениям необходимо эффективно управлять переходом от традиционных академических ценностей к ценностям социально ответственной деятельности.

Глава 4
Методические основы комплексной диагностики ценностей в социально ответственных университетах

Основываясь на трехуровневой концептуальной модели ценностей социально ответственного университета, методология оценки организационной культуры социально ответственного университета должна включать в себя комплекс диагностических методик оценки: 1) организационных ценностей; 2) ценностей трудовой деятельности; 3) ценностей научно-исследовательской деятельности.

В диссертации разработана методология оценки организационной культуры социально ответственного университета, включающая в себя комплекс диагностических методик оценки:

- организационных ценностей – методика диагностики типа организационной культуры Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С»;

- ценностей трудовой деятельности – опросник Ш. Ричи и П. Мартина «Профиль трудовой мотивации»;

- ценностей научно-исследовательской деятельности – специально разработанная методика оценки ценностных ориентаций в научно-исследовательской деятельности, позволяющая детализировать существующую систему ценностей и на этой основе определять необходимый вектор их изменений.

4.1 Оценка организационных ценностей в социально ответственных университетах

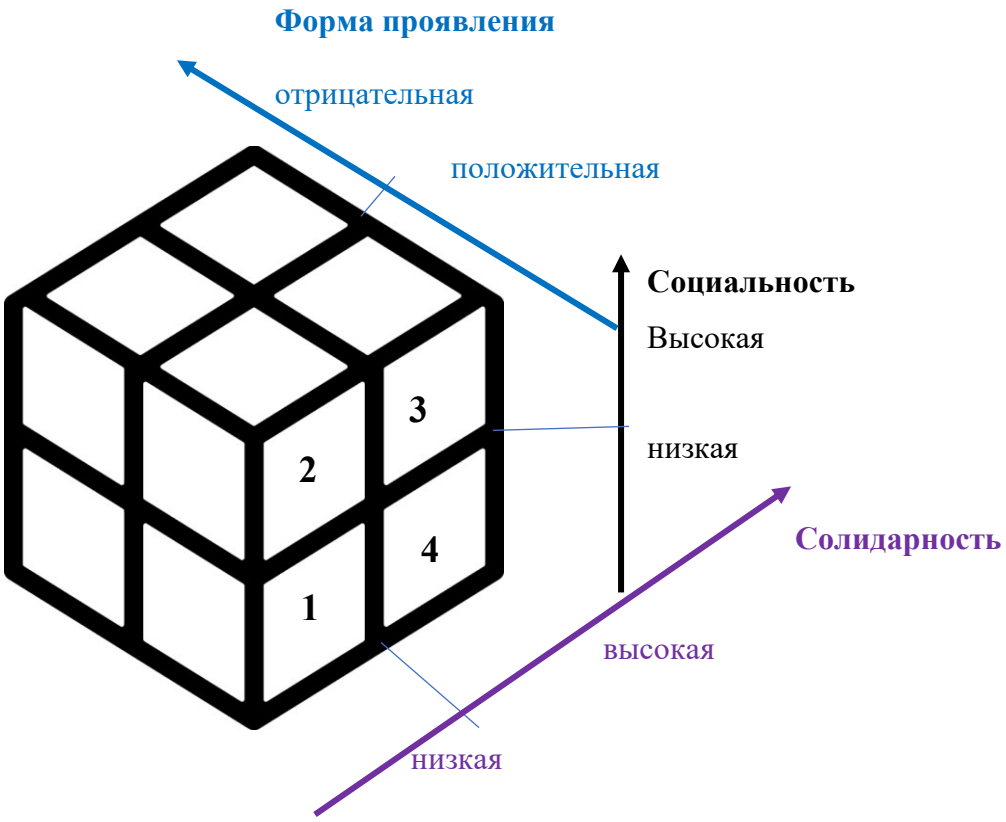
Диагностика организационных ценностей в диссертации основывалась на типологическом подходе, в рамках которого выделяется ограниченный набор ключевых организационных ценностей, комбинации которых дают

типы организационной культуры. Поскольку существует большое число типологических моделей организационной культуры, стояла задача выбора той из них, которая в наибольшей степени подходила бы для оценки организационной культуры университета [89].

На основе сравнения ряда наиболее распространенных типологических моделей организационной культуры в качестве такой модели была выбрана модель Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С». В этой модели в качестве ключевых организационных ценностей выделяются *социальность* и *солидарность*, которые, адекватно описывают организационные ценности университета [153]. Преимуществом предлагаемого Р. Гоффи и Г. Джонсом набора ключевых ценностей является их универсальность, то есть они подходят для любого типа организаций и не имеют прямых коннотаций с ценностями только бизнес-компаний. Поскольку описание данной модели отсутствует на русском языке, представлялось целесообразным сделать ее перевод и адаптацию для диагностики организационной культуры университета. В связи с отсутствием русского издания, ниже дано развернутое описание модели. Детальное представление полного набора инструментов диагностики приведено в приложении Б.

Модель организационной культуры Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С»

На рисунке 4.1 дано графическое изображение модели организационной культуры «Куб двойное С». Как видно из рисунка 4.1, двумя ключевыми организационными ценностями /измерениями/ в ней выступают *социальность* и *солидарность*. Каждое из этих измерений может иметь высокий и низкий уровни, комбинация которых дают четыре типа организационной культуры: *сетевую, общинную, наемническую и фрагментированную.* Каждый из перечисленных типов организационной культуры может существовать как в положительной, так и отрицательной форме. Таким образом появляется третье дополнительное измерение, которое превращает плоскостное изображение в куб, определивший название модели.



1 – фрагментированная организационная культура,
2 – сетевая организационная культура,
3 – общинная организационная культура,
4 – наемническая организационная культура

Источник: составлено автором.
Рисунок 4.1 – Модель организационной культуры «Куб двойное С»

Приведем краткое авторское описание четырех типов организационной культуры:

- *сетевая организационная культура* характеризуется высоким уровнем социальности и низким уровнем солидарности. Атмосфера сетевых культур является чрезвычайно дружелюбной, сотрудники много общаются в непринужденной и неформальной манере. Но при этом они имеют различающие взгляды на организационные цели и задачи. Предлагаемая авторами метафора для описания такой организационной культуры – «Среди друзей» («Between Friends»);

- *наемническая организационная культура* является противоположной сетевой организационной культуре и характеризуется низким уровнем социальности и высоким уровнем солидарности. Предпочтение отдается деловому стилю, праздные беседы считаются пустой тратой времени, все подчинено достижению поставленной цели. Метафора для описания организационной культуры: «Работайте по воскресеньям» («Get to Work on Sunday»);

- *фрагментированная организационная культура* отличается низким уровнем и социальности, и солидарности. Сотрудники, работающие в такой организационной культуре склонны отождествлять себя не столько с организацией, сколько с профессией. Метафора для описания организационной культуры: «Вместе, но раздельно» («All Together Alone»);

- *общинная организационная культура* характеризуется как высоким уровнем социальности, так и высоким уровнем солидарности. Сотрудники в таких организациях очень дружелюбны в отношении друг друга и хорошо ладят как в личной жизни, так и в профессиональной деятельности. Метафора для описания организационной культуры: «Мы семья» («We Are Family»).

Отдельного объяснения требует выбор в качестве ключевых измерений организационной культуры социальности и солидарности. Р. Гоффи и Г. Джонс модели обосновывают это тем, что социальность и солидарность являются базовыми для понимания социальной жизни. Они представляют собой константы социологической традиции, которая вышла из философского наследия Французской революции с ее яркими призывами к Свободе, Равенству и Братству. И как раз последнее из них – Братство или, иными словами, *сообщество*, с тех пор находится в центре внимания социологии. Известный французский философ Э. Дюркгейм обнаружил, что сообщества эволюционируют, поскольку люди, входящие в них, принимают на себя все более разнообразные социальные роли. Возрастающая дифференциация ролей ведет к тому, что у людей вырабатываются различные приоритеты и взгляды на жизнь. Однако, невзирая на это, люди остаются

частью одного и того же сообщества – существует что-то, что удерживает их вместе. Результаты многочисленных исследований и научных дискуссий убедительно указывают на то, что существует две основные универсальные модели поведения (или типичных способа установления контактов), одну из которых можно объединить термином «социальность», а другую – термином «солидарность» [223].

Социальность – это уровень дружелюбия членов сообщества, которое возникает естественным образом. Люди делают добрые дела друг для друга безвозмездно потому, что им так хочется, то есть отношения с высоким уровнем социальности ценны сами по себе. Проявления социальности можно обнаружить не только в частной жизни, но и на работе. Более того, уровень социальности – это как раз то, что в первую очередь замечают новые сотрудники организации. Высокая социальность на работе означает, что сотрудники проявляют дружелюбие и заботу в самых различных ситуациях: когда сотрудника поздравляют с днем рожденья на работе, навещают в больнице; когда помогают ему справиться с трудной работой и так далее. Часто социальность на работе имеет продолжение и за ее пределами: коллеги могут общаться и проводить досуг после работы; семьи вместе проводить выходные дни и тому подобное. Действительно, когда социальность на работе высока, граница между работой и личной жизнью зачастую размывается и сотрудники положительно относятся к этому.

Для организации существует множество положительных проявлений высокого уровня социальности. Во-первых, работать в дружелюбной среде эмоционально комфортно, такая среда способствует поднятию рабочего настроения и корпоративного духа. Во-вторых, социальность стимулирует креативность, так как она способствует командной работе, свободному обмену информацией и открытости новым идеям. Нерегламентированный мозговой штурм, который проводится в кругу друзей, создает благоприятные условия для возникновения хороших идей и мотивации к достижению высоких результатов. В-третьих, «здоровая» социальность создает среду, в которой

люди охотнее выходят за рамки формальных должностных обязанностей, так как не хотят подводить друзей. Часто они работают усерднее, чем это формально требуется от них, для того чтобы помочь своим коллегам и своему сообществу иметь хорошую репутацию и быть успешными.

В тоже время у социальности есть и свои отрицательные стороны. Доминирование в рабочей группе дружеских отношений может привести к тому, что низкие показатели отдельных его членов не будут оцениваться критически. Никто не хочет упрекать или увольнять друзей – гораздо удобнее принять и простить низкие показатели, оправдывая их личными проблемами или потребностями сотрудника. Кроме того, для среды с высоким уровнем социальности часто характерна излишняя забота о достижении консенсуса: друзья неохотно спорят или критикуют друг друга. Такая тенденция может легко привести к ослаблению дискуссий о целях и стратегиях развития компании и даже о требованиях к трудовой дисциплине. В результате этого решение той или иной проблемы подменяется поиском компромисса. Может показаться, что все это не слишком вредит организации, однако социальность в своем крайнем негативном проявлении приводит к созданию неформальных закулисных сетей, которые могут обходить и даже разрушать «регламент» организации. Это означает, что дружба и неофициальные сети контактов могут позволять сотрудникам обходить существующую иерархию. Таким образом, социальность может оказывать как положительное, так и негативное влияние на деятельность организации.

Солидарность – это уровень сходства интересов и единодушия в принятии организационных целей и задач. В отличие от социальности солидарность опирается не столько на эмоции, сколько на разум и мало зависит от того, насколько люди нравятся друг другу. Очевидно, что солидарность способствует слаженным действиям сотрудников организации и успешному достижению поставленных целей. Высокая солидарность полезна не только для решения организационных задач, но и для создания среды с четкими правилами. Многим сотрудникам нравится

подобная среда: они хотят знать четко сформулированные цели и задачи, иметь оговоренный метод их достижения и понимать, как будет вознаграждено соответствующее трудовое поведение.

Однако, как и в случае с социальностью, солидарность имеет и свои негативные проявления. Чрезмерное стремление к единообразию в понимании организационных целей и задач, может оказывать давление или причинять неудобства тем сотрудникам, которые с ними не согласны. Организационные культуры с высокой солидарностью могут быть крайне жесткими и нетерпимыми к инакомыслию и иметь безнравственные цели и средства их достижения.

Концептуально модель организационной культуры Р. Гоффи и Г. Джонса опирается на четыре методологических принципа.

Во-первых*, любую организацию можно охарактеризовать с помощью одного типа организационной культуры.* Это не отрицает того, что многие организации содержат в себе несколько субкультур, присущих разным подразделений. Различия в субкультурах подразделений может быть обусловлено спецификой выполняемой работы, особенностями менеджмента, клиентов и конкурентной среды.

Во-вторых*, существует определенный жизненный цикл смены типов организационной культуры, представляющего собой следующую последовательность:*

общинная – сетевая – наемническая – фрагментированная.

Многие компании, и в особенности «стартапы», часто начинают работать в общинной культуре. Это обусловлено небольшой численностью персонала и особой ролью роль лидера-основателя компании, который создает четкое видение целей и стимулирует активность сотрудников. По мере роста, компании часто переходят из сектора общинной культуры в сектор сетевой культуры, так как в компаниях численностью свыше 50 человек становится сложно поддерживать баланс между социальностью и солидарностью. В результате в них чаще всего сохраняется высокий уровень социальности

и ослабевает солидарность. Как правило, компании с отрицательной сетевой культурой под воздействием жесткой конкуренции переходят в сектор наемнической культуры. Для выживания им приходится увольнять некомпетентных, слабых и даже отдельных «средних» сотрудников, вне зависимости от того, нравятся они кому-то или нет, и концентрировать внимание на деловых задачах и строгом регламенте. Такие управленческие решения позволяют повысить эффективность компании, и в результате, вновь возрастает социальность, которая либо возвращает компанию в положительную форму сетевой культуры, либо перемещает ее в сектор общинной культуры. В плохом варианте, эти перемены наносят ущерб доверию и лояльности сотрудников, которые важны как для социальности, так и для солидарности – в итоге возникает негативная форма фрагментированной культуры.

В-третьих, *ни одна из четыре*х организационных *культур не является сама по себе хорошей или плохой.* Организационные культуры являются хорошими или плохими только в той мере, в какой они соответствуют требованиям конкурентоспособности.

Часто в качестве наиболее оптимального типа организационной культуры называют *общинную культуру,* однако она не всегда подходит для организации. С одной стороны, эту организационной культуру очень сложно поддерживать, так как модели поведения, характерные для социальности и для солидарности часто противоречат друг другу. Общинная организационная культура включает в себя высокие уровни доверия, уважения и доброжелательности, однако одновременно требует, чтобы сотрудники отдавали приоритет достижению целей организации, даже если это приводит к прекращению дискуссий или избавлению от неэффективных сотрудников. Достижение баланса между солидарностью и социальностью является сложной задачей и требует от менеджера напряженной работы. Возможно, поэтому общинная организационная культура чаще всего возникает в маленьких компаниях с харизматичным

лидером, который своим примером демонстрирует возможность соединения этих двух противоречивых моделей поведения. Наряду с маленькими компаниями общинная организационная культура нередко возникает и в различных общественных организациях, например, благотворительных фондах и религиозных учреждениях. Люди вступают в них тогда, когда им нравятся остальные члены организации, и они готовы целиком посвятить себя достижению целей организации. Очевидно, что большинству коммерческих организаций трудно воссоздать подобный процесс отбора.

Сетевые организационные культуры могут быть эффективными в ситуациях, когда организации приходится работать в конкурентной среде, требующей большой гибкости и креативности, например, рекламное агентство, обслуживающее индустрию моды. Сетевые культуры часто приносят большую пользу и организациям, для которых критическим фактором успеха является свободный и открытый обмен информацией, выходящий за функциональные и географические границы. Хорошим примером этого является компания Unilever – международный производитель товаров потребления. Известно, что сотрудники этой компании отличаются высокой социальностью. Более того, для поддержки высокой социальности компания по всему миру нанимает сотрудников с соответствующими индивидуальными характеристиками.

Существуют ситуации, для которых эффективна *наемническая организационная культура.* Любой компании, находящей под жестким давлением конкурентов, полезен «сфокусированный» взгляд на стратегию, цели и задачи, который поможет ей быстро продвигаться вперед. И даже если в настоящий момент компании не угрожают конкуренты, наемническая организационная культура может быть полезна для улучшения показателей работы сотрудников и продуктивности компании. Кроме того, наемническая организационная культура хорошо подходят тем видам производства, в которых происходят быстрые и масштабные изменения и менеджерам приходится решительно и оперативно реагировать на них. В таких случаях,

время, потерянное в обсуждениях, поиске консенсуса и заботе о личных взаимоотношениях, может иметь катастрофические последствия.

Свои преимущества имеет и *фрагментированная организационная культура.* Существуют определенные ситуации, в которых этот тип организационной культуры не только приемлем, но и желателен. Фрагментированная организационная культура эффективна в условиях высокой самостоятельности, например, в ситуациях субподряда или аутсорсинга. Эта организационная культура также подходит для тех случаев, когда источником инноваций или знаний является деятельность одного человека. Примером здесь может служить индивидуальная научно-исследовательская работа ученого, в которой он является хорошим специалистом. В таких организациях солидарность не выступает необходимым условием эффективной работы и является избыточной. Очевидно, что преимуществом фрагментированной организационной культуры является то, что она сохраняет пространство для личной свободы человека – важного фактора, например, для академической профессии.

Следует также отметить, что компании, работающие в сходных деловых условиях, могут иметь разные организационные культуры, и все равно быть успешными. Примерами этого может служить динамика компаний Procter & Gamble и Unilever. Обе компании производят множество сходных продуктов, соперничают за одни и те же рынки, продают свои товары одним и тем же распространителям и показывают хорошие результаты. При этом компании Unilever присущи многие классические черты организации с сетевой организационной культурой, а компания Procter&Gamble в отличие от нее имеет отчетливые черты организации с наемнической организационной культурой. Наемническая организационная культура компании Procter&Gamble проявляется, во-первых, в принципах распределения вознаграждений: критерии получения премий четко прописаны и понятны сотрудникам понятен, сами премии четко измеримы и связаны с показателями сотрудника и не подлежат обсуждению. Во-вторых, четко

определен противник, то есть на каждом целевом рынке компания обдуманно определяет, кто является их ключевым конкурентом, и уделяют ему максимальное внимание. И, наконец, в компании действует четкая система распределения ответственности: в случае той или иной неудачи в компании точно известно, кто несет за нее ответственность. Интересно, что последние изменения в компании Unilever, можно расценивать как попытку движения в сторону наемнической организационной культуры. Компания была разделена на четырнадцать бизнес-групп, каждая из которых группа получила свою четкую программу действий, зону ответственности и долгосрочные ориентиры. Предусмотрено, что в новой структуре будут заключать годовые контракты, побуждающие менеджеров достигать поставленных задач «во что бы то ни стало».

Возникает вопрос о том, в чем причина различий в организационных культурах этих компаний. Ответ на этот вопрос лежит в истории каждой компании и в руководителях, сформировавших ее организационную культуру. Не исключено также влияние национальной культуры и деловых традиции этих компаний: P&G – это американская компания, а Unilever – англо-датская. С известной осторожностью можно утверждать, что для американских организаций характерны четкий фокус на задачах, сильная внешняя направленность (желание контролировать окружающую среду) и дух меритократии, в которой «гонка» открыта для всех, и побеждают в ней лучшие. В отличие от этого в европейских компаниях больше внимание уделяется взаимоотношениям и процессам, социальному статусу и иерархии, а также сложившимся традициям. Кроме того, американские организации больше склонны к централизации, которая тесно связана с солидарностью, в то время как европейские организации – к децентрализации.

Таким образом, поиск для организации наиболее эффективного типа организационной культуры представляет собой непростую задачу. На выбор подходящей организационной культуры влияют конкурентная среда и текущие задачи, а также история организации, личность руководителя

и национальная культура. Кроме того, следует иметь в виду и предпочтения людей, которым больше нравится работать в той или иной организационной культуре.

И, наконец, в-четвертых*, каждый из четырех типов может иметь как положительную, так и отрицательную форму.* Как уже отмечалось выше форма организационной культуры образует третье измерение модели, как показано на рисунке 4.1. Выделение еще одного – третьего измерения обусловлено тем, что социальность и солидарность имеет как положительную, так и отрицательную стороны. В зависимости того, какая сторона преобладает в каждом конкретном случае, можно говорить о положительной или отрицательной форме типа культуры. При этом общее количество выделяемых в модели «Куб двойное С» типов культуры удваивается и становится равным восьми.

Включение в традиционную двухмерную модель организационной культуры третьего измерения, является преимуществом данной модели, так как усиливает ее прогностические возможности. Определение положительной или негативной формы типа культуры позволяет дать более *тонкую оценку* соответствия культуры организации требованиям ее развития и выбрать адекватное управленческое воздействие. Например, возможна ситуация, при которой тип культуры соответствует требованиям организационного развития, однако при этом имеет отрицательную форму проявления. В этом случае управленческая задача состоит не в изменении типа организационной культуры, а в преодолении негативной формы.

Тип и форма организационной культуры ННГУ им. Н.И. Лобачевского

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского – старейший и ведущий классический университет Нижнего Новгорода. В составе университета работают 18 факультетов и институтов, четыре крупных научно-исследовательских института, несколько областных филиалов. Общее число студентов – свыше 30 тысяч человек. С 2009 года университету присвоена категория «Национальный исследовательский

университет». Миссия и программа развития университета нацелена на развитие модели социально ответственного университета и активное участие в социально-экономическом развитии Нижегородского региона.

Выборка респондентов

Эмпирическое исследование проводилось в 2013-2015 годах [43]. В указанном исследовании приняли участие 485 научно-педагогических работников, представляющих все факультеты и научно-исследовательские институты ННГУ им. Н.И. Лобачевского, характеристика выборки респондентов показана в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Характеристики выборки респондентов по месту работу, ученым степеням и возрасту

Факультеты и НИИ	Ученая степень			Возраст, лет			Всего
	Доктор наук	Кандидат наук	Без ученой степени	Более 60	35-60	До 35	
Группа №1	*43*	*131*	*99*	*64*	*121*	*88*	*273*
НИИ механики	5	11	8	6	10	8	24
НИФТИ	2	10	9	7	5	9	21
НИИ химии	2	5	16	5	10	8	23
Радиофак	6	19	9	10	15	9	34
Биофак	4	15	10	4	14	11	29
Физфак	6	17	8	6	11	14	31
ВМК	6	21	28	16	24	15	55
Химфак	6	16	6	2	16	10	28
Мехмат	6	17	5	8	16	4	28
Группа №2	*40*	*105*	*67*	*31*	*98*	*83*	*212*
ФСН	9	14	4	4	18	5	27
Юрфак	3	14	10	3	15	9	27
ФМО	9	14	6	2	15	12	29
Истфак	5	17	6	5	12	11	28
ФУП	0	6	2	3	4	1	8
Филфак	4	14	13	5	9	17	31
Экономфак	6	15	6	6	13	8	27
Финанфак	4	11	20	3	12	20	35
Всего по ННГУ	83	236	167	95	219	171	485

Источник: составлено автором.

При обработке данных все подразделения ННГУ им. Н.И. Лобачевского объединены в две большие группы:

- группа № 1 – *подразделения естественнонаучного профиля* (девять факультетов и НИИ);

- группа № 2 – *подразделения социально-экономического и гуманитарного профиля* (восемь факультетов). Общее число респондентов составило 35% от общей численности профессорско-преподавательского состава университета, в том числе 41% – для группы № 1 и 31% – для группы № 2. Распределение респондентов по научным степеням и возрасту в целом соответствует пропорциям этих характеристик в подразделениях университета.

Все это позволяет оценить выборку респондентов как репрезентативную для профессорско-преподавательского состава ННГУ им. Н.И. Лобачевского.

Тип организационной культуры

На первом этапе диагностики организационной культуры ННГУ им. Н.И. Лобачевского была проведена предварительная оценка типа организационной культуры ряда подразделений университета с помощью листов наблюдений, как показано в приложении Б.

Результаты наблюдений за организацией физического пространства, общением сотрудников, использованием времени и проявлениями индивидуальности показали, что по внешним проявлениям культуру университета можно отнести к общинному типу.

На втором этапе проведен письменный опрос научно-педагогических работников университета, как показано в приложении Б.

В таблице 4.2 представлены усредненные по факультетам и НИИ показатели двух ключевых организационных ценностей – социальности и солидарности.

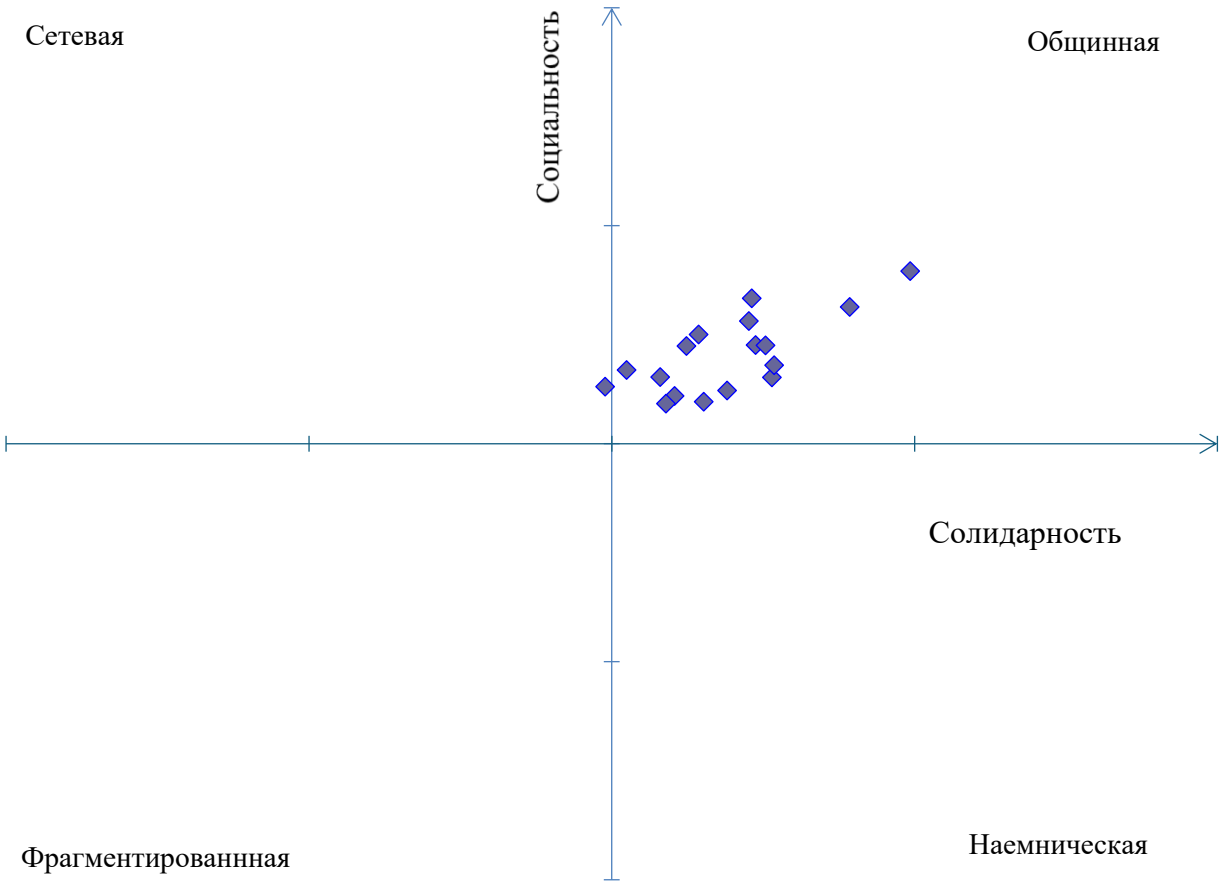
Таблица 4.2 – Показатели социальности и солидарности в подразделениях ННГУ им. Н.И. Лобачевского

Факультеты и НИИ	Социальность		Солидарность	
	Среднее значение	Стандартное отклонение	Среднее значение	Стандартное отклонение
Группа №1	*41,21*	*6,53*	*41,94*	*7,38*
НИИ механики	38,92	6,94	40,58	8,81
НИФТИ	39,65	5,00	42,35	7,17
НИИ химии	43,53	7,79	45,43	7,63
Радиофак	40,32	6,07	42,44	6,76
Биофак	42,74	6,12	41,44	8,04
Физфак	41,43	6,43	41,71	7,83
ВМК	41,40	4,66	42,10	6,13
Химфак	44,00	7,61	41,55	5,76
Мехмат	38,30	6,13	39,65	7,3
Группа №2	*40,41*	*7,32*	*39,28*	*8,84*
ФСН	38,20	7,65	38,15	8,4
Юрфак	38,63	4,26	38,50	5,47
ФМО	39,67	6,27	37,93	7,78
Истфак	42,00	7,95	39,45	9,88
ФУП	45,50	7,79	47,83	5,27
Филфак	39,13	7,94	35,74	7,25
Экономфак	40,05	6,42	36,59	6,64
Финфак	41,38	8,74	38,97	8,65

Источник: составлено автором по материалам [43].

Из таблицы 4.2 видно, что показатели по этим ценностям во всех подразделениях находятся в достаточно узком диапазоне от 36 до 48 баллов при потенциально возможном диапазоне от 12 до 60 баллов.

Для наглядности эти результаты показаны на рисунке 4.2 в виде точек, где каждая точка представляет культуру одного из подразделений (факультета или НИИ) университета. На рисунке 4.2 легко видеть, что все факультеты и институты попадают в первую четверть квадранта, относящуюся к общинной культуре.



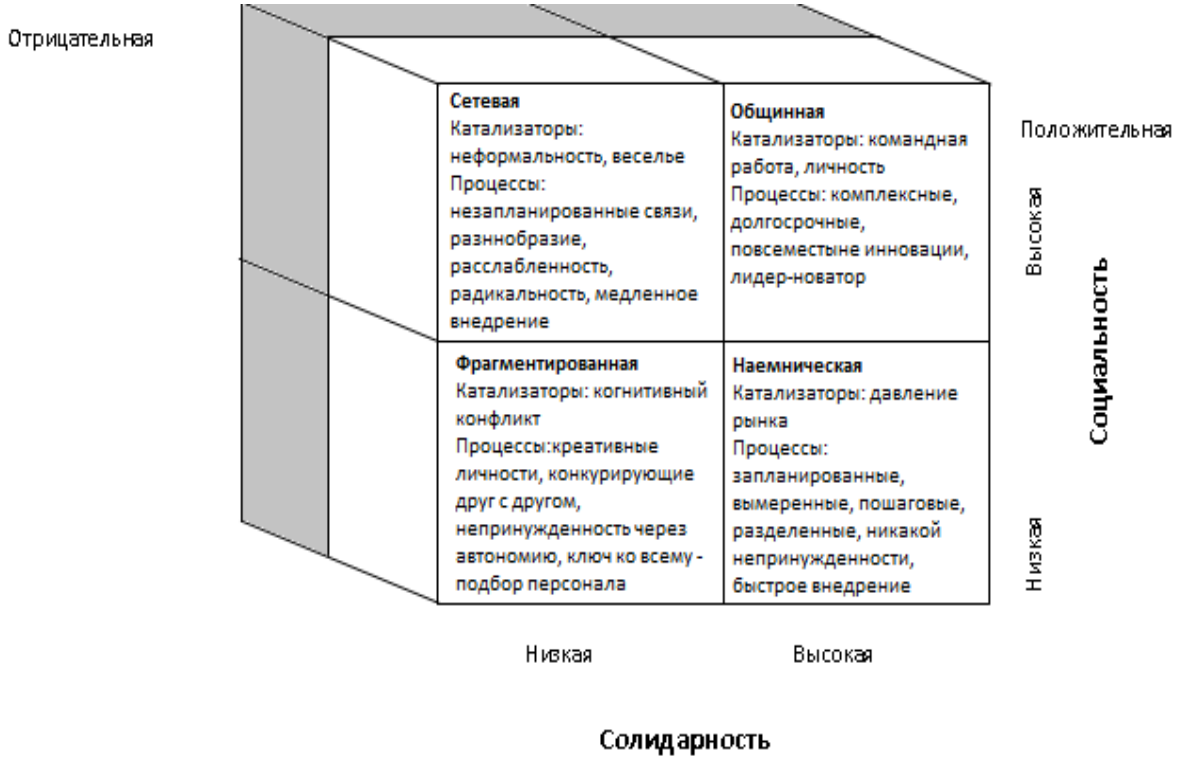
Источник: составлено автором по материалам [43].
Рисунок 4.2 – Тип организационной культуры факультетов и НИИ ННГУ им. Н.И. Лобачевского

Результаты диагностики свидетельствуют о том, что с одной стороны, все подразделения университета имеют общинный тип культуры, однако с другой стороны, эта культура является слабой. Можно предположить, что общинная культура в университете находится на начальном этапе своего развития и основным вектором ее развития должно быть становление сильной культуры общинного типа. Именно такая организационная культура является наиболее эффективной для развития социально ответственного университета. Ее создание предполагает, что большинство научно-педагогических работников должны стать приверженцами ценностей солидарности и социальности и при этом уровень приверженности этим ценностей должен быть высоким. Для развития социально ответственного университета

это задача выходит на первый план и является приоритетной в управлении организационными ценностями сотрудников.

Основанием для такой оценки являются результаты компаративного метода, при котором организационная культура социально ответственного университета сравнивается с организационной культурой высокотехнологичных инновационных бизнес-компаний [89]. Применение компаративного метода представляется нам вполне оправданным, поскольку и социально ответственные университеты, и высокотехнологичные инновационные компании занимаются сходной деятельностью – разработкой и внедрением наукоемких инноваций. Безусловно, между ними существуют различия: инновационные бизнес-компании в отличие от университетов не занимаются фундаментальными исследованиями и образовательной деятельностью. Кроме того, они не ограничиваются, как это делают университеты, созданием только опытных образцов, но и занимаются их промышленным производством. При этом для бизнес-компаний принципиально важна коммерческая составляющая внедрения того или иного инновационного продукта или технологии. Однако, несмотря на эти различия, социально ответственный университет и инновационную бизнес-компанию объединяет общая направленность на генерацию инноваций. Показательно, что социально ответственные университеты активно сотрудничают с инновационными бизнес-компаниями и, по существу, встраиваются в общую цепочку создания инноваций. Все это позволяет считать, что организационные ценности (и тип культуры), на которые опираются в управлении менеджеры инновационных бизнес-компаний, могут быть перенесены и на почву социально ответственного университета. Анализ культуры многих успешных высокотехнологичных инновационных бизнес-компаний свидетельствует о том, что в них доминирует организационная культура общинного типа. Данный факт позволяет предположить, что и для социально ответственного университета необходимо формирование именно этого типа культуры.

Р. Гоффи и Г. Джонсон – авторы модели «Куб двойное С» считают, что инновационные процессы в принципе можно запустить, используя разные катализаторы и процессы в каждой из культур, как показано на рисунке 4.3.



Источник: составлено автором.
Рисунок 4.3 – Катализаторы и процессы инноваций в разных типах организационной культуры

Катализаторы для креативности и инноваций в культуре сетевого типа зачастую рождаются из неформального общения, «тусовок» и веселого времяпрепровождения. В культуре общинного типа таким катализатором является активная командная работа и внимание к личности. Катализатор в наемнических культурах выступает давление рынка – ответ на вопрос о том, как мы можем сделать что-то лучше, чем конкуренты. В фрагментированной культуре инновационные прорывы могут рождаться из здорового спора – когнитивного конфликта – между автономными субъектами.

В то же время Р. Гоффи и Г. Джонсон подчеркивают, что наиболее благоприятные условия для реализации *комплексных и долгосрочных инноваций* возникают в общинном типе организационной культуры: именно

в нем существуют необходимые предпосылки для командного творчества. Наглядным примером этого могут служить хорошо структурированные международные команды, продвигающие инновации в крупных фармацевтических и IT компаниях (Pfeiser, Roche, Microsoft, Apple и другие). Зачастую такие команды цементирует «провидческое» стремление руководства сделать крупный прорыв, который «изменит мир».

Форма организационной культуры

В модели «Куб двойное С» каждый тип организационной культуры может иметь как положительную, так и отрицательную форму. Целесообразно исследовать более детально различия между положительной и отрицательной формами общинной организационной культуры. Р. Гоффи и Г. Джонсон иллюстрируют их так называемыми «правилами выживания» в общинной организационной культуре. По их мнению, все многообразие этих правил может быть сведено к пяти концептам. В положительной форме общинной организационной культуры правила следующие:

- «стань членом семьи сотрудников компании»;
- «люби и пользуйся продуктом компании»;
- «придерживайся ценностей компании»;
- «доверяй лидеру»;
- «верь в уникальность компании».

В своем отрицательном проявлении социальность и солидарность могут работать во вред организации, создавая иные правила:

- «забудь о своей семье»;
- «не сомневайся в преимуществах продукта компании»;
- «ориентируйся на мнение коллег»;
- «подчиняйся лидеру»;
- «не беспокойся о конкуренции».

В таблице 4.3 приведены основные характеристики положительной и отрицательной форм общинной организационной культуры. Сравнение этих

характеристик свидетельствует о том, что положительная форма общинной организационной культуры способствует повышению организационной эффективности социально ответственного университета.

Таблица 4.3 – Характеристики положительной и отрицательной форм общинной организационной культуры

Положительная форма	Отрицательная форма
увлеченность и преданность делу; высокая энергичность; креативность; способность сохранять команду долгое время; лояльность к компании; справедливость, честность и равноправие; тесная связь между ценностями и внедряемой практикой; положительный эмоциональный настрой	чувство неуязвимости; неспособность замечать сильные стороны конкурентов; акцент на развитии только последователей, но не лидеров; чрезмерная надежда на харизматичную фигуру «отца-основателя»; желание «тащить за собой» не справляющихся со своими обязанностями коллег; нежелание меняться

Источник: составлено автором.

Оценка формы проявления существующей общинной организационной культуры проводилась с помощью устного опроса двенадцати экспертов, как показано в приложении Б, исследование проводилось в 2020 - 2022 годах [149]. Экспертами выступили топ-менеджеры университета: ректор, проректоры и ряд деканов и директоров НИИ. Опрос экспертов выявил, что большинство из них считают, что общинная организационная культура университета имеет положительную форму. В то же время отдельные эксперты оценили форму существующей организационной культуры как отрицательную. Обнаруженные противоречия могут свидетельствовать о том, что у экспертов отсутствует единое понимание того, какая организационная культура является эффективной для университета. Кроме того, существует вероятность того, что отдельные эксперты оценивали форму организационной культуры не всего университета в целом, а только отдельных хорошо известных им факультетов и НИИ. Оценка положительной или отрицательной формы

организационной культуры отдельных университетских подразделений не входила в задачи данного исследования. Диссертация направлена на получение общей оценки формы организационной культуры всего университета. В целом, результаты экспертной оценки позволяют утверждать, что в общинная организационная культура ННГУ им. Н.И. Лобачевского имеет преимущественно *положительную* форму. В то же время она имеет и отдельные отрицательные проявления, что ставит перед менеджментом задачу по их преодолению и дальнейшему развитию положительной формы общинной организационной культуры.

Различия между естественнонаучной и социогуманитарной субкультурами

ННГУ им. Н.И. Лобачевского изначально формировался как классический университет, в котором представлен широкий спектр научных направлений и специальностей. Все они могут быть отнесены к одной из двух крупных сфер научного знания – естественнонаучной и социогуманитарной (социально-экономической и гуманитарной). Поскольку каждая из этих сфер имеет очевидную специфику, представляет интерес вопрос о различиях между этими двумя университетскими субкультурами. Действительно, если эти различия являются существенными, то возникает проблема их сближения с целью создания единой сильной организационной культуры социально ответственного университета.

Для изучения различий между двумя субкультурами проведено статистическое сравнение средних значений солидарности и социальности двух групп респондентов: сотрудников подразделений естественнонаучного (273 респондента) и социогуманитарного (212 респондентов) профилей. В таблице 4.4 приведены данные по возрасту и ученым степеням представителей этих двух групп.

Таблица 4.4 – Характеристики сотрудников подразделений естественнонаучного и социогуманитарного профилей

Научный профиль	Возраст, лет			Ученая степень		
	Более 60	35–60	До 35	Доктор наук	Кандидат наук	Без ученой степени
Естественнонаучный (273 человека)	64 (23%)	121 (44%)	88 (32%)	43 (16%)	130 (48%)	99 (36%)
Социогуманитарный (212 человек)	31 (15%)	98 (46%)	83 (39%)	40 (19%)	105 (50%)	68 (32%)

Источник: составлено автором по материалам [43].

Из таблицы 4.4 можно видеть, что обе группы респондентов являются достаточно близкими как с точки зрения возраста, так и научной квалификации, что позволяет исключить из сравнения влияние этих характеристик.

Статистическое сравнение проводилось по каждой организационной ценности отдельно, то есть сравнивались усредненные по этим двум группам респондентов значения социальности и солидарности.

Для статистического сравнения использовались параметрические критерии: t-критерий Стьюдента и F-критерий Фишера. Гипотезу о существовании различий следует признать подтвержденной на уровне значимости α=0,05. Указанные результаты отражены в таблице 4.5.

Таблица 4.5 – Сравнение социальности и солидарности у научно-педагогических работников естественнонаучного и социогуманитарного профилей

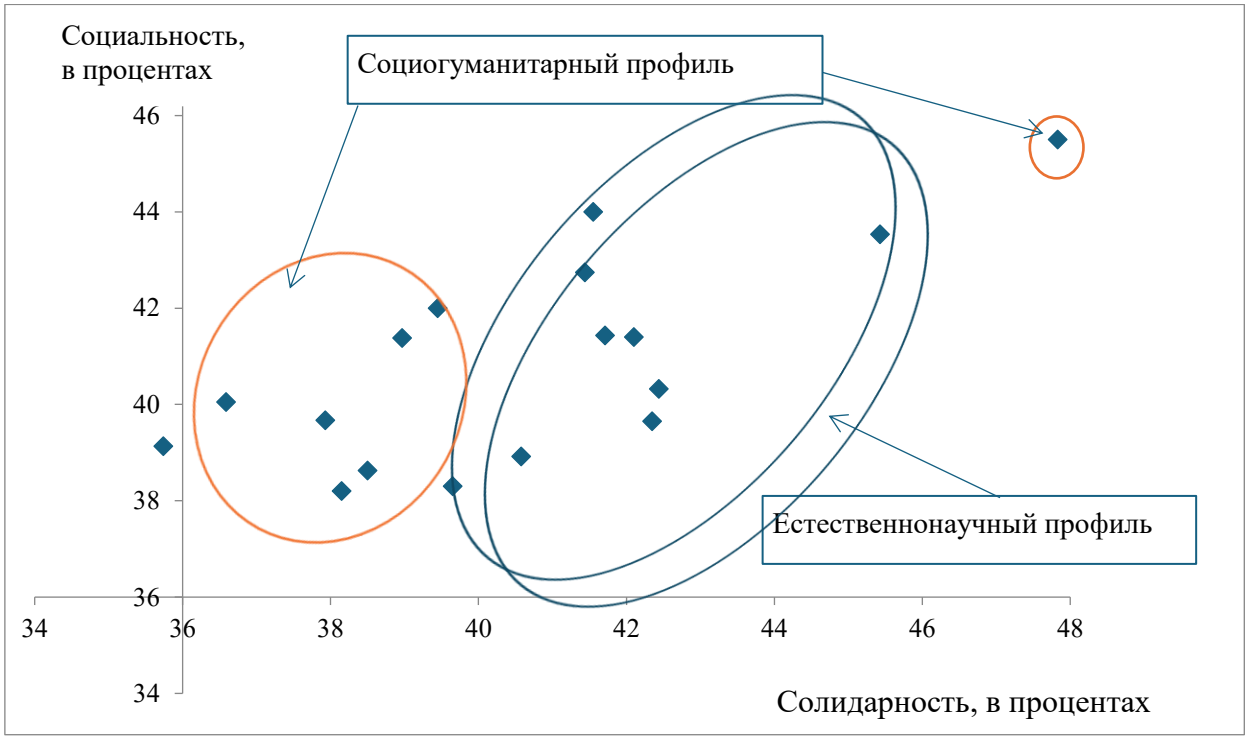
В процентах

Научный профиль	Социальность		Солидарность	
	Среднее значение	Стандартное отклонение	Среднее значение	Стандартное отклонение
Естественно-научный	41,21	6,53	41,94	7,38
Социогуманитарный	40,41	7,32	39,28	8,84
Значения t-критерия и F-критерия	t =1,25	F = 0,80	t = 3,52	F = 0,70
Примечание: статистическое сравнение проводилось на уровне значимости α = 0,05, табличные значения критерия Стьюдента и критерия Фишера: t-крит.= 1,96, F-крит. = 3,00				

Источник: составлено автором по материалам [43].

Как видно из таблицы 4.5 между научно-педагогическими работниками естественнонаучного и социогуманитарного профилей отсутствует различие по социальности и существует различие по солидарности – у научно-педагогических работников естественнонаучного профиля соответствующее значение показателя выше, чем у их коллег социогуманитарного профиля.

Наглядно различие между субкультурами показано на рисунке 4.4.



Источник: составлено автором по материалам [43].
Рисунок 4.4 – Специфика субкультур подразделений естественнонаучного и социогуманитарного профилей

Из рисунка 4.4 видно, что все подразделения естественнонаучного профиля имеют более высокие показатели солидарности, чем подразделения социогуманитарного профиля. Исключение составляет факультет управления и предпринимательства, который включен в группу социогуманитарных подразделений. Однако этот факультет принципиально отличается от всех других подразделений проектной организацией работы. На нем не работают штатные преподаватели и для выполнения отдельных проектов привлекаются

штатные преподаватели с других факультетов. Отметим, что проектная организации работы является одной из оптимальных для инновационной деятельности, поскольку обладает необходимой гибкостью и стимулирует инновационную активность научно-педагогических работников. Показательно, что именно этот факультет имеет наиболее сильный тип общинной культуры и может служить своего рода ориентиром для развития культуры других подразделений университета.

Интерпретировать обнаруженную специфику субкультур подразделений естественнонаучного и социогуманитарного профилей можно следующим образом. Выявленная специфика объясняется различиями в организации научных исследований в этих сферах научного знания: в естественнонаучной сфере в отличие от социогуманитарной сферы организация исследований имеет преимущественно групповой характер. Групповая организация научных исследований требует координации усилий и командной работы, что, в конечном счете, ведет к формированию большего единодушия в понимании целей и задач подразделения. В отличие от этого индивидуальная форма проведения исследований, которая более характерна для социогуманитарной сферы, способствует формированию солидарности в меньшей степени. Необходимо подчеркнуть, что, несмотря обнаруженное различие, подразделения и естественнонаучного, и социогуманитарного профиля имеют один и тот же общинный тип организационной культуры. То есть, речь идет не о различиях в типе организационной культуры, а только о специфике в рамках общего типа организационной культуры.

Полученные результаты актуализируют вопрос о природе этой специфике и необходимости ее преодоления. Можно утверждать, что различия между двумя сферами научного знания лежат в двух плоскостях: с одной стороны, они лежат в плоскости методологических стандартов («идеалов научности»), а с одной стороны – возможности внедрения результатов исследований. Целесообразно рассмотреть каждую из этих плоскостей в отдельности.

Дискуссии о различиях в методологических стандартах естественнонаучного и гуманитарного знания давно ведутся в рамках философии и методологии наук. «Наиболее фундаментальной чертой современной культуры, в первую очередь, европейской, является разделение знания на две сферы – естественнонаучную и гуманитарную. Между ними нет прямой логической связи, это две относительно замкнутые отрасли знания, исходные принципы которых различны» [110].

Сама постановка этой проблемы имеет свои корни в исторически сложившимся разделении научного знания на естественнонаучное и гуманитарное. Известно, что первой в XII веке сформировалась и стала ведущей естественнонаучная картина мира. В дальнейшем естественнонаучное и гуманитарное знания развивались параллельно и, хотя нельзя отрицать их взаимовлияния, различие между ними, коренящееся в отчуждении человека от внешнего мира, становится на долгое время непреодолимым. При этом гуманитарное знание не имеет той строгой экспериментальной основы, которым характеризуется естественнонаучное знание, и человеческая деятельность оказывается чем-то вторичным по отношению к объективным законам природы.

Современный этап развития науки характеризуется качественным переходом от исторически утвердившихся классических представлений о науке к некоторому новому, еще формирующемуся ее образцу и идеалу. *Классический идеал научности* включает следующие основополагающие представления: «выдвижение истинности в качестве описательной и, разумеется, нормативной характеристики; фундаментальную обоснованность; методологический редукционизм; идею социокультурной автономии научного знания и его методологических стандартов» [51].

Данный идеал исторически формировался и развивался, прежде всего, в сферах математического и физического знания. Выработанный в них стандарт, безусловно доказал свою высокую эвристичность при разработке многих теорий, составляющих гордость современного естествознания.

Однако перенос этого стандарта на сферу социогуманитарного знания вызывает серьезные трудности, что привело, в конечном счете, к формированию особого, *гуманитарного идеала научности*. В основе этого идеала лежит представление об активной роли субъекта в познавательном процессе: в формировании научного знания, в определении путей и методов научно-исследовательской деятельности, в оценке ее результатов. Другая отличительная особенность сферы гуманитарного познания связана с существованием в ней большого разнообразия теорий и объяснительных конструкций. Как пишет В.Г. Кузнецов «…множественность различных интерпретаций одного и того же гуманитарного факта является реальным и нормальным состоянием научного знания. Плюрализм мнений в гуманитарных науках является объективным фактором, зависящим от предмета и специфики гуманитарных наук» [36].

Однако, сам по себе факт различий между двумя идеалами научности напрямую не влияет на отношение к основным организационным ценностям - социальности и солидарности. Большее влияние может иметь преобладающая форма организации исследований. В естественнонаучной сфере преобладающим методом исследования является эксперимент, требующий созданий достаточно больших лабораторий и длительного взаимодействия сотрудников. Это не может не влиять на формирование позитивного отношения к ценности солидарности, понимаемой как единодушие в принятии целей и задач своего подразделения и организации в целом. В противном случае успешная командная научно-исследовательская работа становится невозможной. В отличие от этого, для социогуманитарной сферы более типичной является индивидуальная поисковая работа, которая не предполагает постоянного и активного командного взаимодействия и формируемого на этой основе единодушия в понимании групповых целей и задач.

Важную роль в формировании позитивного отношения к организационным ценностям социально ответственного университета

играет возможность внедрения результатов исследований. По существу, она определяется востребованностью результатов исследований государством, бизнесом и обществом. Не требует специальных доказательств, что в современных условиях востребованность результатов естественнонаучных исследований выше, чем социогуманитарных. Именно результаты естественнонаучных исследований, в первую очередь, определяют технологический прогресс и имеют несоизмеримо больший потенциал для внедрения в промышленное производство. Справедливости ради следует отметить, что в последнее время приходит понимание важности и социальных инноваций. Однако необходимо признать, что внедрением социальных инноваций сложнее управлять и социальные инновации не приводят к получению быстрых и осязаемых результатов. Все это затрудняет включение представителей социогуманитарной сферы в реальную инновационную деятельность. Хотя, как показывают результаты данного исследования, организационные ценности социально ответственного университета, в целом, вызывают у них позитивное отношение.

Завершая сравнение двух университетских субкультур, следует выделить возможные стратегии в понимании и управлении субкультурами. Первая стратегия предполагает, что различия между университетскими субкультурами можно и нужно преодолевать, и необходимо стремиться к созданию в университете единой сильной культуры. Подобное направление развития организационной культуры является типичным для большинства бизнес-компаний. В них профессиональные различия и сосуществование разных субкультур считается признаком слабости организационной культуры. В идеале принятие организационных ценностей сотрудниками бизнес-компании должно быть максимально широким, а уровень принятия – высоким. На наш взгляд, такой подход не учитывает специфики университета как профессиональной академической организации, в которой реально существуют исторически сложившиеся субкультуры, имеющие свою специфику.

Вторая стратегия – на ней основана диссертация – опирается на представление о *естественности* и *неизбежности* существования университетских субкультур, так как оно обусловлено объективными факторами – различиями в методологических стандартах и возможностях внедрения результатов исследований. При этом различия между субкультурами не являются принципиальными и субкультуры могут сосуществовать и развиваться в рамках общей академической культуры. При таком понимании нет необходимости в управлении субкультурами направлении преодоления различий между ними. Более конструктивным является управление общим вектором развития академической культуры университета в целом, в рамках которой субкультуры вполне могут сохранять свою специфику.

Таким образом, результаты диагностики организационной культуры ННГУ им. Н.И. Лобачевского с помощью модели «Куб двойное С» позволяют сделать следующие выводы:

- существующая в университете организационная культура относится к общинному типу, что в целом соответствует вектору его развития. В то же время существующая общинная организационная культура нуждается в усилении, то есть достижении более высокого уровня единодушия и приверженности в отношении ценностей социальности и солидарности;
- общинная организационная культура университета имеет преимущественно положительную форму, что свидетельствует о позитивном влиянии организационной культуры на организационное развитие. Дальнейшее развитие организационной культуры университета должно быть направлено на преодоление отдельных отрицательных проявлений организационной культуры;
- в рамках единой общинной организационной культуры университета существует специфика дисциплинарных субкультур – естественнонаучной и социогуманитарной. Она заключается в том, что позитивное отношение ценности «солидарность»

в естественнонаучной субкультуре выше, чем в социогуманитарной. Наличие этой специфики связано с различиями в способах организации исследований в этих сферах научного знания и не является барьером для развития организационной культуры социально ответственного университета.

Результаты повторной диагностики организационной культуры

Повторная исследование организационной культуры с помощью модели «Куб двойное С» проведено в 2017–2018 годах в двух университетах: ННГУ им. Н.И. Лобачевского и Нижегородском филиале «Высшей школы экономики».

В ННГУ им. Н.И. Лобачевского в качестве респондентов выступили 170 научно-педагогических работников (около 50% всех штатных преподавателей кафедр) Института экономики и предпринимательства (далее – ИЭП). ИЭП создан в 2014 году за счет слияния трех профильных факультетов: факультета управления и предпринимательства, факультета экономики и факультета финансов. Позднее в его состав включены также отдельные кафедры и преподаватели Коммерческого института, Нижегородского филиала Сочинского университета туризма и курортного дела, Нижегородского института менеджмента и бизнеса. В настоящее время ИЭП реализует подготовку бакалавров, специалистов и магистров по более чем 20 направлениям и является самым крупным структурным подразделением ННГУ по количеству студентов и преподавателей. Выбор в качестве объекта исследования именно этого института связан с тем, что после завершения реорганизации руководство института поставило своей целью увеличение объема внебюджетных поступлений и, в этой связи, поддержку инновационной и предпринимательской активности сотрудников. Исходя из этого можно ожидать, что в институте активно формируется новая организационная культура.

Филиал НИУ ВШЭ в Нижнем Новгороде открыт в 1996 году и является одним из трех (наряду с филиалами в Санкт-Петербурге и г. Перми) удаленных кампусов НИУ ВШЭ. Обучение в Нижегородском филиале

НИУ ВШЭ ведется по девяти бакалаврским и десяти магистерским программам на факультетах экономики, менеджмента, права, гуманитарных наук, бизнес-информатики и прикладной математики. Общее количество студентов около 2700 человек, а штатных преподавателей – свыше 300 человек. В качестве структуры НИУ ВШЭ Нижегородский филиал реализует общую для всего университета стратегию создания социально ответственного университета. Инновационный вектор развития НИУ ВШЭ зафиксирован в программных документах и транслируется в выступлениях и докладах университетских менеджеров. Отметим, что развитие НИУ ВШЭ как социально ответственного университета сопровождается существенными организационными изменениями, затрагивающими все сферы университетской жизни. Среди этих изменений важное место занимает формирование новой культуры и системы университетских ценностей.

В исследовании организационной культуры НИУ ВШЭ приняли участие научно-педагогические работники двух экономических факультетов – менеджмента и экономики. Выбор этих факультетов обоснован тем, что сотрудники факультетов имеют отчетливо выраженную ориентацию инновационную предпринимательскую деятельность и являются лидерами филиала по привлечению внебюджетных средств. Респондентами выступили 50 штатных преподавателей, в том числе 28 преподавателей факультета менеджмента (60% всех штатных преподавателей) и 22 преподавателя факультета экономики (50% всех штатных преподавателей). Гендерное распределение преподавателей: 31 женщина и 19 мужчин. Распределение преподавателей по должностям: 5 профессоров, 27 доцентов и 18 старших преподавателей. Распределение респондентов по стажу преподавательской работы: от 3 до 5 лет – 8 человек; от 6 до 8 лет – 36 человек; свыше 9 лет – 6 человек. В состав респондентов сознательно не включены начинающие преподаватели (со стажем работы до 3 лет), преподаватели старшего возраста, завершающие академическую карьеру, и совместители. Таким образом, выборка респондентов в целом состояла

из профессионально зрелых и активных сотрудников, составляющих «костяк» преподавательского состава факультетов.

В таблице 4.6 представлены результаты диагностики организационной культуры на трех экономических факультетах ННГУ им. Н.И. Лобачевского: 1) экономическом, 2) финансовом и 3) управления и предпринимательства (далее – ФУП), полученные в рамках первого исследования и Института экономики и предпринимательства (далее – ИЭП) в рамках повторного исследования (после реорганизации).

Таблица 4.6 – Показатели социальности и солидарности в ННГУ им. Н.И. Лобачевского до и после реорганизации

В процентах

Подразделения	Социальность		Солидарность	
	Среднее значение	Стандартное отклонение	Среднее значение	Стандартное отклонение
До реорганизации				
Факультет управления и предпринимательства	45,50	7,79	47,83	5,27
Экономический факультет	40,05	6,42	36,59	6,64
Финансовый факультет	41,38	8,74	38,97	8,65
После реорганизации				
Институт экономики и предпринимательства	40,98	5,23	44,27	5,72

Источник: составлено автором по материалам [43].

Статистическая обработка результатов диагностики проводилась с помощью компьютерной программы SPSS 22.0 for Windows. Статистическое сравнение средних значений социальности и солидарности до и после реорганизации показывало, что различия по обоим показателям отсутствуют. То есть, в Институте экономики и предпринимательства, также, как и предыдущем исследовании в ННГУ им. Н.И. Лобачевского, сохранилась слабая организационная культура общинного типа. При этом, если исключить из расчетов ФУП (как особое подразделение, имеющее проектную организацию работы), то можно обнаружить, что в ИЭП сохранились прежние показатели социальности и выросли показатели солидарности. Этот позитивный тренд объясняется тем, что после реорганизации произошли

изменения в менеджменте и, в частности, перед сотрудниками четко сформулированы как стратегические цели развития, так и ближайшие текущие задачи института. Это привело к возникновению у сотрудников более высокого уровня осознания и единодушия в принятии целей и задач своего подразделения.

Таким образом, результаты повторной диагностики свидетельствуют о том, что за прошедший период существенного прогресса в отношении сотрудников к организационным ценностям социальности и солидарности не произошло. Это свидетельствует о том, что изменения в ценностях сотрудников происходят медленно и требуют постоянных усилий со стороны менеджмента. Кроме того, повышение приверженности и единодушия в принятии ценностей должно опираться не только на правильно выстроенные менеджментом убеждающие коммуникации, но и на успешную практику внедрения инноваций. Возможно, механизмы взаимодействия университетских подразделений с потенциальными заказчиками инновационных продуктов и технологий не созданы в полной мере, что затрудняет их успешное внедрение. А без опоры на успешную инновационную деятельность развитие соответствующих ценностей не происходит – оно требует подтверждения практикой. В таблице 4.7 представлены средние значения социальности и солидарности в ННГУ им. Н.И. Лобачевского и НИУ ВШЭ – Нижний Новгород.

Таблица 4.7 – Показатели социальности и солидарности в ННГУ им. Н.И. Лобачевского и НИУ ВШЭ – Нижний Новгород

В процентах

Подразделения	Социальность		Солидарность	
	Среднее значение	Стандартное отклонение	Среднее значение	Стандартное отклонение
Институт экономики и предпринимательства ННГУ	40,98	5,23	44,27	5,72
Факультет менеджмента НИУ ВШЭ	45,12	4,68	42,36	5,52
Факультет экономики НИУ ВШЭ	42,96	4,44	39,96	6,6

Источник: составлено автором по материалам [43].

Из таблицы 4.7 видно, что экономические факультеты НИУ ВШЭ – Нижний Новгород также, как и Институт экономики и предпринимательства ННГУ, имеют слабую культуру общинного типа. При этом в них зафиксированы более высокие средние значения по социальности (факультет менеджмента) и более низкие – по солидарности (факультет экономики). Однако эти различия не являются принципиальными и находятся в рамках общинного типа культуры.

Сравнение результатов повторной диагностики организационной культуры в двух университетах с результатом первой диагностики подтверждает тот факт, что для начального этапа развития социально ответственного университета характерно наличие слабой культуры общинного типа. Дальнейшее развитие социально ответственного университета требует создания сильной культуры общинного типа, то есть повышения уровня приверженности и единодушия в принятии организационных ценностей солидарности и социальности. Именно это должно быть одной из приоритетных задач при управлении развитием организационной культуры социально ответственного университета.

Таким образом, апробация модели «Куб двойное С» для диагностики организационных ценностей социально ответственного университета и использование компаративного метода для оценки результатов диагностики, показали возможность получения адекватной картины организационных ценностей и определения вектора их развития.

4.2 Оценка ценностей трудовой деятельности в социально ответственных университетах

Прежде чем дать описание методики диагностики ценностей трудовой деятельности остановимся на вопросе о необходимости раздельного изучения ценностей трудовой и профессиональной, в данном исследовании, академической деятельности. В науках о труде – экономике, психологии,

социологии – категории труда и профессии принято различать. В целом, понятие труда рассматривается как более общее, родовое по отношению к профессии. Рядоположными понятию «труд» по уровню обобщенности выступают такие понятия как «игра», «учеба», «общение». В отличие от этого профессиональный труд является разновидностью труда, его конкретизацией. Соответственно, в научных исследованиях закономерности трудовой и профессиональной деятельности изучают как два разных уровня проявления одной и той же деятельности, которые связаны между собой, но отличаются своим содержанием. Так, например, раздельно изучают факторы трудовой и профессиональной мотивации или этику трудовой деятельности и этический кодекс отдельной профессии и так далее.

В диссертации оценка системы ценностей социально ответственного университета основана на логике раздельного изучения ценностей трудовой и академической деятельности. Изучение ценностей трудовой деятельности позволяет понять, на какой тип трудовой деятельности ориентированы научно-педагогические работники университета и соответствует ли этот тип инновационной деятельности. А изучение ценностей академической деятельности позволяет выявить, ориентирована ли система ценностей на проведение так называемых «инициативных» исследований, выполняемых в соответствии с собственными научными интересами или на проведение инновационных исследований, выполняемых в соответствии с внешним запросом.

Методика диагностики ценностей трудовой деятельности [157]

Из множества разнообразных методик диагностики факторов, потребностей, мотивов, ценностей трудовой деятельности в диссертации выбрана методика, разработанная Ш. Ричи и П. Мартином [44]. Данная методика предусматривает проведение индивидуального письменного опроса, в ходе которого респонденты отвечают на 33 вопроса. В каждом из вопросов опрашиваемым предлагается распределить 11 баллов между четырьмя вариантами ответов, каждый из которых представляет одну из двенадцати

основных потребностей /ценностей/ трудовой деятельности. То есть в методике используется процедура вынужденного выбора, которая позволяет количественно оценить каждую ценность в разных наборах ценностей, что позволяет в итоге получить адекватную иерархию ценностей. Безусловно, такая процедура усложняет заполнение опросника и увеличивает временные затраты. Однако она позволяет получить более точную картину ценностей по сравнению с другими более простыми способами шкалирования. В результате обработки ответов для каждого респондента может быть построен индивидуальный профиль ценностей трудовой деятельности.

Ниже представлен полный перечень ценностей трудовой деятельности:

1) потребность в высоком заработке, материальном вознаграждении и материальных благах, *желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.* Ш. Ричи и П. Мартин отмечают, что данная потребность имеет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни, например, под влиянием долгов, появлением дополнительных или тяжелых финансовых обязательств и тому подобное;

2) потребность в комфортных физических условиях работы и комфортной окружающей остановке;

3) *потребность в структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении четких правил выполнения работы.* Это – показатель потребности в определенности и в том, чтобы быть руководимым. Данная потребность может служить индикатором стресса (или беспокойства) и может изменяться, когда человек сталкивается с серьезными изменениями в своей личной жизни или на работе;

4) *потребность в социальных контактах на уровне легкого общения с широким кругом людей, высокая степень доверительности, тесных связей с коллегами.* Это – показатель стремления работать с другими людьми, который не следует путать с тем, насколько хорошо человек относится к своим

коллегам. Последний показатель может иметь низкое значение и тем не менее человек может быть достаточно хорошо социально адаптированным;

5) *потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения*, *малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности.* Низкое значение этой потребности, как и в случае с предыдущей потребностью, не свидетельствует о слабой социальной адаптации и отсутствии социальных навыков;

6) *потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.* Этот показатель указывает на симпатии к другим и хорошие социальные взаимоотношения; это – потребность личности во внимании со стороны других людей, желание чувствовать собственную значимость;

7) *потребность ставить для себя и достигать амбициозные сложные цели*. Это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным; показатель стремления намечать и завоевывать сложные, многообещающие рубежи;

8) *потребность во влиятельности и власти*, *стремление руководить другими, настойчивое стремление к конкуренции и влиянию.* Это показатель конкурентной напористости, поскольку предполагает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния;

9) *потребность в разнообразии, переменах и стимул*яции; *стремление избегать рутины, скуки.* Указывает на тенденцию всегда находится в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам и стимуляции;

10) *потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей*. Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению любопытства и нетривиального мышления. При этом идеи, которые вносит индивидуум, не обязательно будут правильными или приемлемыми;

11) *потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности*. Это показатель желания самостоятельности, независимости и самосовершенствования;

12) *потребность интересной и общественно полезной работе*. Это показатель потребности в работе, наполненной смыслом и значением, с элементами общественной полезности;

Полный текст опросника, бланк ответов и методика обработки приведены в приложении В.

Результаты диагностики и оценка профиля ценностей

Диагностика ценностей трудовой деятельности проводилась в ННГУ им. Н.И. Лобачевского [153]. Всего в опросе приняли участие 485 научно-педагогических работников, представляющие все структурные подразделения университета. В таблице 4.8 показаны средние значения каждой из 12 ценностей трудовой деятельности по каждому подразделению.

Таблица 4.8 – Средние значения ценностей трудовой деятельности по подразделениям

В процентах

Подразделение	Факторы трудовой мотивации											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Группа № 1	*42,9*	*27,8*	*25,1*	*22,2*	*20,9*	*35,8*	*31,5*	*19,1*	*33,0*	*32.7*	*33,4*	*42,5*
НИИ механики	46,3	30,0	25,1	17,5	19,2	35,8	31,6	14,8	33,0	32,7	33,4	42,5
НИФТИ	38,8	30,9	27,0	20,8	21,4	31,6	32,7	21,1	32,2	33,8	33,1	39,7
НИИ химии	39,2	28,8	31,1	21.0	21,6	35,1	32,8	16,2	34,2	32,9	31,1	39,1
Радиофак	43,8	26,9	23,7	19,7	20,2	35,7	30,9	19,5	30,2	36,6	33,6	42,2
Биофак	37,7	28,7	25,4	25,9	23,0	34,6	30,9	19,5	32,3	32,4	32,5	40,2
Физфак	44,4	26,5	22,1	22,2	19,0	39,1	30,9	17,5	33,0	36,6	32,1	38,9
ВМК	44,5	26,3	24,1	22,8	22,4	33,5	32,6	20,8	29,4	31,3	34,9	38,5
Химфак	41,2	29,8	28,6	26,7	21,4	35,6	30,3	21,9	28,6	25,2	32,0	39,7
Мехмат	50,1	23,1	22,4	24,1	20,4	39,0	31,3	22,6	29,5	34,4	32,3	34,1
Группа № 2	*44,3*	*25,0*	*27,5*	*24,6*	*22,0*	*35,0*	*31,0*	*19,2*	*31,0*	*33,1*	*33,6*	*37,0*
ФСН	38,6	27,2	26,1	22,0	20,6	33,5	34,7	19,0	30,1	37,7	33,2	40,0
Юрфак	40,4	26,1	30,7	24,9	21,9	34,0	32,3	21,4	28,1	32,8	32,8	37,8
ФМО	53,2	25,3	28,9	24,1	21,7	35,1	29,9	18,6	30,0	29,4	34,8	32,0
Истфак	36,3	23,9	25,5	22,2	21,0	37,8	33,6	24,4	29,1	35,8	35,9	37,8
ФУП	38,8	29,2	28,0	22,5	19,0	33,8	34,7	11,8	36,5	36,5	36,0	36,2
Филфак	43,0	20,6	25,6	24,5	21,5	37,5	32,1	17,7	31,9	35,9	33,3	39,5
Финфак	44,1	24,8	29,0	25,3	21,9	33,5	29,5	20,7	32,8	31,8	33,7	35,9
Всего по ННГУ	*43,6*	*26,3*	*26,6*	*23,1*	*21,2*	*35,1*	*31,0*	*18,8*	*31,0*	*32,8*	*32,9*	*38,1*

Источник: составлено автором по материалам [153].

На основе данных таблицы 4.8 построена гистограмма, представленная на рисунке 4.5.

Источник: составлено автором по материалам [153].
Рисунок 4.5 – Иерархия ценностей трудовой деятельности по университету

Представляется целесообразным рассмотреть сначала иерархию ценностей трудовой деятельности по университету в целом.

Из гистограммы видно, что среди ценностей трудовой деятельности с заметным отрывом лидирует «высокая заработная плата и материальное вознаграждение» (№ 1). Далее в иерархии в порядке убывания располагается группа из шести ценностей, имеющих средние по величине значения. К ним относятся следующие ценности:

- интересная и общественно полезная работа (№ 12);
- признание окружающими заслуг, достижений и успехов (№ 6);
- совершенствование и развитие себя как личности (№ 11);
- возможность быть креативным (№ 10);
- достижение амбициозных целей и решение сложных задач (№ 7);
- стремление к разнообразию, переменам и стимуляции (№ 9).

И, наконец, замыкает иерархию группа из пяти наименее значимых ценностей. В эту группу входят ценности:

- структурированная работа и получение обратной связи (№ 3);
- комфортные окружающая обстановка и рабочие условия (№ 2);
- широкие социальные контакты (№ 4);
- формировании и поддержка долгосрочных доверительных взаимоотношений с коллегами (№ 5);
- влиятельность, власть и руководство (№ 8).

Целесообразно проанализировать полученный профиль деятельности ценностей с точки зрения его соответствия инновационному типу трудовой деятельности. Установление этого соответствия возможно на основе компаративного метода путем сравнения: 1) полученного профиля с профилем ценностей трудовой деятельности людей, успешно работающих в инновационных бизнес-компаниях и 2) сравнения ведущих в иерархии ценностей с ценностями «креативного класса.

В рамках первого способа анализ литературы показывает, что специальные исследования ценностей трудовой деятельности сотрудников инновационных бизнес-компаний малочисленны. При этом имеющиеся исследования не опираются на сколько-нибудь строгую диагностику ценностей, а представляют собой экспертные оценочные суждения о профессионально-важных факторах мотивации инновационной деятельности. Такие оценочные суждения с трудом поддаются обобщению и их сложно использовать для сравнения с полученным профилем ценностей научно-педагогических работников университета.

Одним из немногих исследований, пригодных для применения компаративного метода, является исследование профессионально-важных качеств менеджеров инновационных проектов, в рамках которого, наряду с другими методиками использовалась также методика Ш. Ричи и П. Мартина [43]. Выборку респондентов в нем составили 30 менеджеров малых инновационных компаний и проектов, работающих

в области технологического предпринимательства и IT-технологий: резиденты «Нижегородского инновационного бизнес-инкубатора», руководители инновационных компаний г. Нижнего Новгорода, менеджеры инновационных компаний г. Томска и Института инженерного предпринимательства Томского политехнического университета, менеджеры инновационных компаний ГК БинарКо (г. Саров). Сравнение профилей ценностей преподавателей университета и менеджеров инновационных проектов показало, что они имеют одинаковую группировку ценностей, хотя внутри групп существуют различия в последовательности ценностей. В целом, результаты этого сравнения свидетельствуют о том, профиль ценностей сотрудников является сходным с профилем ценностей менеджеров инновационных проектов. И это дает нам основание считать, что профиль ценностей трудовой деятельности научно-педагогических работников университета может быть отнесен к инновационному типу, что само по себе является предпосылкой для успешного включения научно-педагогических работников университета в инновационную деятельность.

При реализации второго способа ведущие в иерархии ценности сопоставлены с ценностями креативного класса, к которым согласно исследованию, Р. Флориды, относятся:

- *индивидуальность* – приверженность индивидуальному своеобразию и самоутверждению;

- *меритократия* – придание особого значения личным заслугам и достижениям при выстраивании социальной «табели о рангах»;

- *разнообразие и открытость* – как источник творчества и фактор усиления креативности.

Следует сравнить этот набор ценностей с ведущими ценностями профиля научно-педагогических работников университета. При этом из рассмотрения можно исключить «высокую заработную плату и материальное вознаграждение», которое является универсальной ценностью для подавляющего большинства типов трудовой деятельности. Набор

ведущих ценностей трудовой деятельности научно-педагогических работников включает в себя:

- *интересную и общественно полезную работу;*
- *признание окружающими заслуг, достижений и успехов;*
- *совершенствование и развитие себя как личности;*
- *возможность быть креативным;*
- *достижение амбициозных целей и решение сложных задач;*
- *стремление к разнообразию переменам и стимуляции.*

Даже поверхностное сравнение представленных выше наборов ценностей показывает их очевидное сходство. Это свидетельствует о том, что ценности трудовой деятельности научно-педагогических работников университета соответствуют ценностям креативной деятельности. Ценность креативной деятельности включает в себя в качестве одного из видов инновационную деятельность. Таким образом, можно сделать вывод о том, что профиль ценностей трудовой деятельности научно-педагогических работников университета подходит для инновационной деятельности.

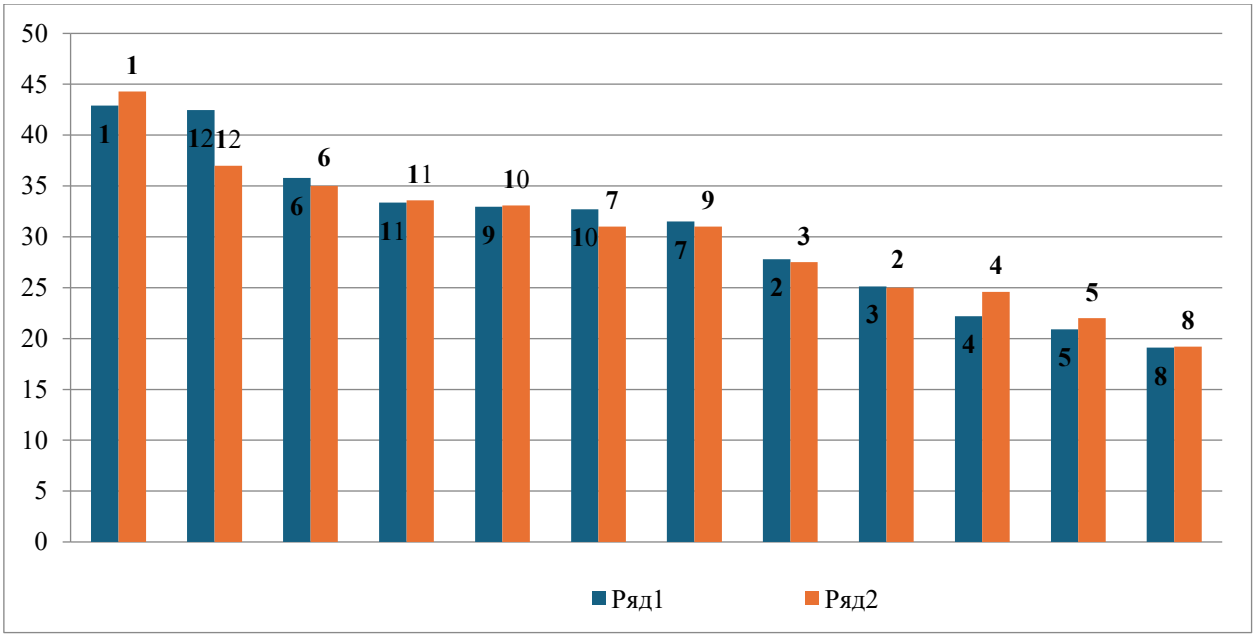
Различия между естественнонаучной и социогуманитарной субкультурами

Также, как и для организационных ценностей, в диссертации проведено сравнение ценностей трудовой деятельности у научно-педагогических работников (далее – НПР) естественнонаучного и социогуманитарного профилей. Средние значения ценностей по этим профилям представлены на рисунке 4.6.

Статистическое сравнение профилей проводилось в двух плоскостях:

1) сравнивались иерархии (последовательность) ценностей трудовой деятельности;

2) попарно сравнивались средние значения по каждой ценности.



ряд № 1 – НПР естественнонаучного профиля;
ряд № 2 – НПР социогуманитарного профиля

Источник: составлено автором по материалам [43].

Рисунок 4.6 – Ранжированные профили трудовой мотивации преподавателей естественнонаучного и социогуманитарного профилей

В таблице 4.9 показаны результаты ранжирования ценностей трудовой деятельности у НПР естественнонаучного и социогуманитарного профилей. Ранжирование проводилось путем последовательного статистического сравнения средних значений «соседних» ценностей. Такая статистическая процедура позволяет определить «разрывы» между соседними ценностями в иерархии и на этой основе провести их группировку. В таблице курсивным шрифтом выделены те ценности, при сравнении с которыми выявлены статистически значимые различия с предыдущими ценностями.

Таблица 4.9 – Ранжирование ценностей трудовой деятельности у НПР естественнонаучного (группа № 1) и социогуманитарного (группа № 2) профилей

Ценности	Ранги											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Группа №1	1	*12*	*6*	*10*	11	9	7	*2*	*3*	*4*	5	*8*
Группа №2	1	*12*	*6*	11	10	*7*	9	*3*	*2*	4	*5*	*8*

Источник: составлено автором по материалам [43].

Сравнение иерархий показывает, что обе группы НПР обладают значительным сходством. В обеих группах со большим отрывом *лидирует высокая заработная плата и материальное вознаграждение.* Во второй по значимости группе ценностей (ранги № 2 – № 7 в иерархии) существует полное совпадение по второму и третьему местам в иерархии /*интересная и общественно полезная работа* и *признание окружающими заслуг, достижений и успехов*/ и значительное совпадение по ценностям, имеющих ранги № 4 – № 7. Здесь существуют статистически значимые различия /разрывы/ между ценностями, имеющими ранги третий и четвертый в группе № 1 и ранги шестой и седьмой в группе № 2. Во всем остальном иерархия в этой группе ценностей является идентичной. Аналогичная картина наблюдается и в третьей наименее значимой группе ценностей, имеющих ранги № 8 – № 12. Здесь также последовательность ценностей в целом является сходной, а существующие различия касаются перестановки местами двух «соседних» ценностей, имеющих ранги № 8 и № 9.

При попарном сравнении средних значений ценностей трудовой деятельности между двумя группами НПР статистические различия выявлены только по трем ценностям, результаты отражены в таблице 4.10.

Таблица 4.10 – Попарное сравнение средних значений ценностей трудовой деятельности между НПР естественнонаучного (группа № 1) и социогуманитарного профилей (группа № 2)

Средние значения	Ценности											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Группа № 1	42,9	27,8	25,13	22,2	20,9	35,8	31,5	19,1	32,96	32.71	33,38	42,46
Группа № 2	44,3	25	27,5	24,6	22	35	31	19,2	31	33,1	33,6	37

Источник: составлено автором по материалам [43].

У преподавателей естественнонаучного профиля выше средние значения ценностей *комфортная окружающая обстановка и условия работы* (ценность № 2), и *интересная и общественно полезная работа*

(ценность № 12), а у преподавателей социогуманитарного профиля – *широкие социальные контакты* (ценность № 4).

Среди обнаруженных различий наибольшее значение имеет различие по ценности № 12 – *интересная и общественно полезная работа* – поскольку в отличие от двух других ценностей, она входит в группу наиболее значимых ценностей и занимает в иерархии ценностей второе место у представителей и естественнонаучного, и социогуманитарного профилей. Ранее, при обсуждении различий между двумя университетскими субкультурами в отношении к организационной ценности «солидарность», мы уже отмечали, что одной из вероятных причин более низких значений «солидарности» у НПР социогуманитарного профиля, является меньшая возможность внедрения социальных инноваций. Можно предположить, что влияние этого фактора проявляется и при оценке респондентами значимости ценности *интересная и общественно полезная работа.* Более высокая востребованность инновационных разработок в сфере естественных наук ведет и к более высокой оценке значимости этой ценности. Важно еще раз подчеркнуть, что речь идет только о сравнительной оценке значимости этой ценности между двумя субкультурами. При этом в обеих субкультурах ценность интересной и общественно полезной работы занимает твердое второе место после высокой заработной платы и материального вознаграждения. Сам по себе этот факт свидетельствует о достаточной высокой ценностно-мотивационной готовности НПР обоих профилей к инновационной деятельности, поскольку инновационная деятельность создает необходимые условия для реализации этой ценности.

В целом результаты сравнения ценностей трудовой деятельности, так же, как и результаты сравнения организационных ценностей, показывают, что между естественнонаучной и социогуманитарной субкультурами существует небольшие различия, которые не имеют принципиального характера и свидетельствуют об определенной специфике профилей ценностей трудовой деятельности, но не о различиях в типах. Обнаруженную

специфику безусловно необходимо учитывать при дальнейшем развитии ценностей трудовой деятельности НПР социально ответственного университета. Однако в целом она не влияет на общий вектор развития – формирование ценностей креативного типа трудовой деятельности.

4.3 Оценка ценностей научно-исследовательской деятельности в социально ответственных университетах

В основу методики диагностики ценностей научно-исследовательской деятельности целесообразно заложить ценности именно научно-исследовательской деятельности, а не академической целом [91; 139; 142]. Известно, что академическая деятельность состоит из двух основных видов: научно-исследовательской и образовательной (учебно-воспитательной). Пропорции этих видов могут быть разными в зависимости от типа университета, научной сферы и профиля, сложившихся в университете традиций, индивидуальных предпочтений научно-педагогических работников. Однако в целом общепринято, что ведущим видом академической деятельности является научно-исследовательская деятельность. Именно проведение научных исследований и генерация нового знания рассматриваются в качестве основной миссии университета. При этом образовательная деятельность, при всей ее важности, рассматривается как вторичная и производная от научно-исследовательской деятельности. Она выступает средством передачи студентам результатов научных исследований и формирования навыков их проведения.

Ведущая роль научно-исследовательской деятельности отчетливо просматривается и в контексте развития модели социально ответственного университета. На первый план здесь выступает необходимость организации и проведения прикладных научных исследований, результаты которых имеют

реальных или потенциальных внешних заказчиков. В этой связи важно исследовать, каковы ценности сотрудников именно в сфере научно-исследовательской деятельности. Понятно, что для активной инновационной деятельности они должны быть ориентированы на разработку и внедрение инновационных продуктов и технологий. Альтернативой этой ценностной ориентации может выступать ориентация на проведение «инициативных» исследований в соответствии собственными научными интересами. Такая ориентация служит отражением сложившихся в модели классического университета представлений об академической свободе, как свободе выбора исследователем темы научного исследования, исходя исключительно из собственных научных интересов и потребностей. Отметим, что планирование и инициативных исследований широко распространено в академической среде, что служит барьером для развития инновационной деятельности в университетах.

Методика диагностики ценностей научно-исследовательской деятельности

Для оценки ценностей научно-исследовательской деятельности была использована методика Г.А. Мкртычяна, в основе которой лежит допущение, что существует ограниченный набор ценностей научно-исследовательской деятельности, каждая из которых имеет два полюса – 1) полюс «инициативных» исследований и 2) полюс социально-ориентированных инновационных исследований [233]. Выбор ценностей второго полюса интерпретируется как предпосылка к включению и занятию инновационной деятельностью.

На первом этапе разработки методики с помощью экспертных оценок университетских профессоров определен набор из семи основных ценностей научно-исследовательской деятельности. В него включены ценности: «*мотивация»* /мотивационная доминанта/, *«свобода»* /степень исследовательской автономии/, *«карьера»* /карьерная ориентация/, *«взаимодействие»* /тип профессионального взаимодействия/,

«результативность» /ориентация на результат/, *«признание»* /источник профессионального признания/ *и «вознаграждение»* /модель вознаграждения/. На втором этапе для каждой ценности сформулированы и апробированы альтернативные расшифровки (трактовки) ценностей.

При заполнении опросника респондентам предлагается по каждой ценности сделать выбор одной из трактовок и оценить значимость выбора по трёхбалльной шкале: 3 – очень значимо, 2 – значимо, 1 – относительно значимо, 0 – затрудняюсь ответить, как показано в таблице 4.11.

Таблица 4.11 – Опросник ценностных ориентаций в научно-исследовательской деятельности

Инициативные научные исследования	Ценность научно-исследовательской деятельности	Социально ориентированные научные исследования
Научная значимость и исследовательский интерес	Мотивация |---------|---------|---------|---------|---------|---------| 3 2 1 0 1 2 3	Прикладная ориентированность и запросы внешних заказчиков
Автономия в выборе темы, методов, сроков исследования	Свобода |---------|---------|---------|---------|---------|---------| 3 2 1 0 1 2 3	Регламентированность исследования внешними требованиями
Ориентация на академическую карьеру и научный статус	Карьера |---------|---------|---------|---------|---------|---------| 3 2 1 0 1 2 3	Ориентация на проектно-инновационную карьеру
Кооперация и научное сотрудничество	Взаимодействие |---------|---------|---------|---------|---------|---------| 3 2 1 0 1 2 3	Конкуренция стратегия профессионального поведения
Публикационная и конференционная активность	Результативность |---------|---------|---------|---------|---------|---------| 3 2 1 0 1 2 3	Практическая реализация результатов исследования
Признание научным сообществом	Признание |---------|---------|---------|---------|---------|---------| 3 2 1 0 1 2 3	Признание со стороны внешних, профессиональных сообществ
Стабильное, фиксированное вознаграждение	Вознаграждение |---------|---------|---------|---------|---------|---------| 3 2 1 0 1 2 3	Результативно-зависимое вознаграждение

Источник: составлено автором.

Эмпирическое исследование ценностей научно-исследовательской деятельности проводилось в двух университетах, ориентированных на модель социально ответственного университета: 1) на факультетах менеджмента и экономики НИУ ВШЭ – Нижний Новгород (всего 50 респондентов) и 2) в Институте экономики и предпринимательства ННГУ им. Н.И. Лобачевского (всего170 респондентов).

Результаты диагностики и оценка ценностей научно-исследовательской деятельности

Ценностные ориентации преподавателей НИУ ВШЭ – Нижний Новгород

В таблице 4.12 приведена частота выборов (в процентах) двух полюсов ценностей научно-исследовательской работы преподавателей НИУ ВШЭ – Нижний Новгород. Оценка значимости ценностей проводилась респондентами по следующей шкале: «0» – затрудняюсь ответить; «1» – относительно значимо; «2» – значимо; «3» – очень значимо.

Таблица 4.12 – Частота выборов ценностей «инициативных» и социально ориентированных инновационных исследований преподавателями НИУ ВШЭ – Нижний Новгород

В процентах

Ценности	Частота выборов								
	«Инициативные» исследования					Социально ориентированные инновационные исследования			
	Всего	Значимость			0	Значимость			Всего
		3	2	1		1	2	3	
Мотивационная доминанта	48	8	18	22	22	8	16	6	30
Степень исследовательской автономии	60	16	24	20	12	18	8	2	28
Карьерная ориентация	44	18	8	18	16	16	16	8	40
Тип профессионального взаимодействия	82	30	32	20	16	-	2	-	2
Ориентация на результат	46	8	16	22	16	14	16	8	38
Источник профессионального признания	40	2	16	22	36	8	12	4	24
Модель вознаграждения	38	12	10	16	24	16	14	8	38

Источник: составлено автором по материалам [149].

Как видно из таблицы 4.12 среди преподавателей нет единого отношения к ценностям научно-исследовательской деятельности, то есть среди них есть приверженцы ценностей как «инициативных», так и социально-ориентированных инновационных исследований. Пропорции

выборов этих полюсов варьируются по разным ценностям, однако для большинства из них преобладают приверженцы ценностей «инициативных» исследований.

Наибольшее преобладание приверженцев ценностей «инициативных» исследований над приверженцами ценностей социально-ориентированных инновационных исследований зафиксировано по ценности *«взаимодействие»* /тип профессионального взаимодействия: 82% респондентов выбрали взаимопомощь и сотрудничество с коллегами и только 2% респондентов – конкуренцию и соревнование с коллегами. Значительно больше приверженцев ценностей «инициативных» исследований и по ценности *«свобода»* /степень исследовательской автономии: 60% ответов за самостоятельность исследователя и только 28% – за зависимость от «заказчика». Важно также отметить, что по этой ценности большая часть выборов полюса «инициативных» исследований (40% из 60% респондентов) имеют и высокие оценки значимости (2 и 3 балла), в то время как процент подобных выборов альтернативного полюса значительно меньше (10% из 28% ответов).

Заметное преобладание сторонников ценностей «инициативных» исследований зафиксировано для ценностей «мотивационная доминанта», «источник профессионального признания» и «ориентация на результат»: 48% преподавателей считает, что в основе научно-исследовательской мотивации должна лежать научная актуальность темы и личный интерес и только 30% опрошенных выбрали практическую востребованность и соответствие интересам «заказчика»; 40% преподавателей выбирали признание академического сообщества и только 24% – признание бизнес-сообщества и потребителей (при большом количестве затруднившихся в ответе – 36% респондентов); 46% преподавателей считают, что основными показателями результативности являются научные публикации и доклады на конференциях и только 38% – внедренные технологии, экспертные заключения и прогнозы. Примерно поровну разделились число приверженцев

ценностей «инициативных» и социально-ориентированных инновационных исследований по ценности «карьерная ориентация»: 44% преподавателей выбрали традиционную академическую карьеру, связанную с получением научных степеней, званий и должностей и 40% респондентов– карьеру менеджера инновационных проектов. И поровну разделились сторонники альтернативных трактовок для ценности «модель вознаграждения»: по 38% преподавателей выбрали стабильное, фиксированное материальное вознаграждение и гибкое вознаграждение по результатам деятельности (при 24% респондентов, затруднившихся в ответе).

Таким образом, можно констатировать, что преподаватели НИУ ВШЭ – Нижний Новгород преимущественно ориентированы на полюс «инициативных» исследований. Преобладание этой ориентации является дифференцированным по разным ценностям: оно является максимально большим по ценностям «взаимодействие» и «свобода» и значительным по ценностям «мотивационная доминанта», «источник профессионального признания» и ориентация на результат». При этом процент приверженцев полюсов «инициативных» и социально-ориентированных инновационных исследований является равным по ценностям «карьерная ориентация» и «модель вознаграждения».

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод о том, что процесс перехода от ценностей «инициативных» исследований к ценностям социально-ориентированных инновационных исследований протекает, с одной стороны, достаточно медленно, а, с другой стороны – несинхронно по разным ценностям.

Для определения структуры ценностей научно-исследовательской деятельности проведен статистический анализ корреляций между ценностями, как показана в таблице 4.13.

Таблица 4.13 – Матрица коэффициентов корреляции Пирсона (НИУ ВШЭ – Нижний Новгород)

Ценности	Мотивация	Свобода	Карьера	Взаимодействие	Результативность	Признание	Вознаграждение
Мотивационная доминанта	X	-	-	-	-	-	-
Степень исследовательской автономии	0,445**	X	-	-	-	-	-
Карьерная ориентация	0,287*	0,095	X	-	-	-	-
Тип профессионального взаимодействия	- 0,014	0,202	- 0,104	X	-	-	-
Ориентация на результат	0,344*	0,284*	0,098	- 0,173	X	-	-
Источник профессионального признания	0,545**	0,358**	0,217	0,042	0,413**	X	-
Модель вознаграждения	0,603**	0,308*	0,154	- 0,092	0,311*	0,432**	X
Примечание: * корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя); ** корреляций значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).							

Источник: составлено автором по материалам [149].

Результаты статистического анализа показали, что они различаются количеством и значимостью связей. Наибольшее число положительных двухсторонних связей имеет ценность «мотивационная доминанта» - пять корреляций; далее следуют ценности «степень исследовательской автономии», «ориентация на результат», «источник профессионального признания» и «модель вознаграждения» - по четыре корреляции; одну корреляцию имеет ценность «карьерная ориентация» и совсем не имеет корреляций ценность «тип профессионального взаимодействия». Таким образом, в предложенном наборе ценностей можно выделить группу из пяти взаимосвязанных ценностей: «мотивационная доминанта», «степень исследовательской автономии», «ориентация на результат», «источник профессионального признания» и «модель вознаграждения». Если же рассмотреть только корреляции высокого уровня значимости (0,01), то взаимосвязи на этом уровне существуют только между тремя

ценностями – «мотивационная доминанта», «степень исследовательской автономии» и «источник профессионального признания». Можно предположить, что именно эти три ценности образуют своего рода «ядро» системы ценностей и по ним можно в первую очередь ожидать синхронного перехода к другой системе ценностей. Во вторую очередь, к этому переходу могут присоединиться ценности «ориентация на результат» и «модель вознаграждения». И, наконец, достаточно автономно происходит переход по ценности «карьерная ориентация», имеющей связь только с «мотивационная доминанта»), и полностью автономно – по ценности «тип профессионального взаимодействия», которая не имеет связей с другими ценностями.

Предложенная выше модель структуры ценностей является гипотетической и нуждается в дальнейшем исследовании. В то же время она позволяет дать первичное объяснение факту асинхронности при переходе от одной системы ценностей к другой. В частности, отсутствие прогресса в переходе к социально-ориентированному инновационному полюсу по ценности «тип профессионального взаимодействия» можно объяснить, отталкиваясь от того факта, что эта ценность является автономной в системе ценностей, то есть она не имеет корреляций с другими ценностями. В содержательной плоскости, такая автономность может быть следствием того, что «тип профессионального взаимодействия» является регулятором поведения не только в профессиональной научно-исследовательской деятельности, но и на более высоком уровне – уровне социального поведения в целом. А на этом уровне взаимопомощь и сотрудничество признаются как общепринятая и социально одобряемая норма поведения. Поэтому отказ от нее в пользу конкуренции и соперничества, то есть инновационного полюса, вызывает у преподавателей отторжение.

Ценностные ориентации преподавателей ННГУ им. Н.И. Лобачевского

В таблице 4.14 приведена частота выборов (в процентах) ценностей «инициативных» и социально-ориентированных инновационных исследований преподавателями ННГУ им. Н.И. Лобачевского.

Таблица 4.14 – Частота выборов ценностей «инициативных» и социально ориентированных инновационных исследований преподавателями ННГУ им. Н.И. Лобачевского

В процентах

Ценности	Частота выборов								
	«Инициативные» исследования					Социально ориентированные инновационные исследования			
	Всего	Значимость				Значимость			Всего
		3	2	1	0	1	2	3	
Мотивационная доминанта	67	32	27	8	2	10	14	7	31
Степень исследовательской автономии	48	14	22	12	13	16	13	9	39
Карьерная ориентация	59	31	20	8	14	8	12	8	27
Тип профессионального взаимодействия	68	34	27	7	6	9	11	6	26
Ориентация на результат	62	20	32	9	7	11	12	8	31
Источник профессионального признания	56	23	25	8	8	8	15	12	36
Модель вознаграждения	52	32	14	7	8	6	14	19	40

Источник: составлено автором по материалам [149].

Из таблицы 4.14 видно, что также, как и у преподавателей НИУ ВШЭ – Нижний Новгород, у них отсутствует единое отношение к ценностям научно-исследовательской деятельности: среди них есть приверженцы ценностей как «инициативных», так и инновационных исследований.

В то же время в отличие от НИУ ВШЭ – Нижний Новгород преобладание приверженцев «инициативных» исследований над приверженцами социально-ориентированных инновационных исследований здесь зафиксировано по всему набору ценностей. Более высокими являются и оценки значимости выборов: подавляющее большинство выборов имеют оценки 2 – «значимо» и 3 – «очень значимо» и значительно меньше выборов с оценками 0 – «затрудняюсь ответить»

и 1 – «относительно значимо». Иными словами, выбор ценностей является более однозначным.

В целом, можно говорить о том, что преподаватели ННГУ им. Н.И. Лобачевского ориентированы на ценности «инициативных» исследований сильнее, чем их коллеги из НИУ ВШЭ – Нижний Новгород.

Целесообразно рассмотреть более детально пропорции выборов по каждой ценности. Так же, как и в НИУ ВШЭ – Нижний Новгород, наибольшее преобладание приверженцев ценностей «инициативных» исследований» над приверженцами ценностей социально-ориентированных инновационных исследований зафиксировано по ценности «тип профессионального взаимодействия»: 68% выборов за взаимопомощь и сотрудничество с коллегами и 26% – за конкуренцию и соревнование с коллегами. В два и более раза больше приверженцев ценностей «инициативных» исследований существует по ценностям: «мотивационная доминанта» (67% против 31%), «карьерная ориентация» (59% против 27%) и «ориентация на результат» (62% против 31%). В полтора раза больше приверженцев «инициативных» исследований по ценности «источник профессионального признания» (56% против 36%). И, наконец, относительно небольшой перевес приверженцев ценностей «инициативных» исследований зафиксирован по ценностям: «модель вознаграждения» (52% против 40%) и «степень исследовательской автономии» (48% против 39% при 13% затруднившихся ответить).

Если сравнивать иерархии ценностных предпочтений в двух университетах, то при определенном их сходстве, можно выделить два заметных отличия – по ценностям «степень исследовательской автономии» и «карьерная ориентация». По ценности «степень исследовательской автономии» среди преподавателей НИУ ВШЭ – Нижний Новгород зафиксировано значительное преобладание приверженцев ценностей «инициативных» исследований (68% против 28%; 2-е место в иерархии). В отличие от этого в ННГУ им. Н.И. Лобачевского это преобладание

значительно меньше (48% против 39%; седьмое место в иерархии). Иными словами, процент сторонников зависимости от внешнего заказчика в ННГУ им. Н.И. Лобачевского заметно выше, чем в НИУ ВШЭ – Нижний Новгород. По ценности «карьерная ориентация» пропорции сторонников двух альтернативных полюсов обратные: в НИУ ВШЭ – Нижний Новгород преобладание приверженцев «инициативных» исследований минимальное (44% против 40%; шестое место в иерархии), а в ННГУ им. Н.И. Лобачевского – достаточно большое (59% против 27%, третье место в иерархии).

То есть, в НИУ ВШЭ – Нижний Новгород большее число преподавателей являются сторонниками карьеры менеджера инновационных проектов.

Сравнение иерархий ценностных предпочтений свидетельствует о том, что переход от ценностей «инициативных» исследований к ценностям социально-ориентированных инновационных исследований в каждом университете может иметь свой профиль, свою специфику. Этот переход во многом зависит от профиля университета, накопленных традиций и опыта, особенностей программ развития. Например, в НИУ ВШЭ накоплен успешный опыт поддержки проектной деятельности. Участие в них открывает для научно-педагогических работников университета новое «окно возможностей», что позволяет воспринимать карьеру менеджера инновационного проекта как вполне приемлемую альтернативу традиционной академической карьере.

В таблице 4.15 представлены результаты корреляционного анализа ценностей научно-исследовательской работы преподавателей ННГУ им. Н.И. Лобачевского.

Указанные результаты свидетельствуют, что все ценности научно-исследовательской работы преподавателей ННГУ им. Н.И. Лобачевского тесно взаимосвязаны между собой на высоком уровне значимости (0,01), то есть образуют единую целостную структуру.

Таблица 4.15 – Матрица коэффициентов корреляции Пирсона (ННГУ им. Н.И. Лобачевского)

Ценности	Мотивация	Свобода	Карьера	Взаимодействие	Результативность	Признание	Вознаграждение
Мотивационная доминанта	X	-	-	-	-	-	-
Степень исследовательской автономии	0,606**	X	-	-	-	-	-
Карьерная ориентация	0,707**	0,45**	X	-	-	-	-
Тип профессионального взаимодействия	0,74**	0,582**	0,672**	X	-	-	-
Ориентация на результат	0,634**	0,446**	0,713**	0,649**	X	-	-
Источник профессионального признания	0,701**	0,434**	0,653**	0,716**	0,729**	X	-
Модель вознаграждения	0,652**	0,493**	0,668**	0,7**	0,649*	0,72**	X
Примечание: * корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя); ** корреляций значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).							

Источник: составлено автором по материалам [149].

Значения представленных показателей несколько отлично от структуры ценностей преподавателей НИУ ВШЭ – Нижний Новгород, где взаимосвязи между ценностями на уровне значимости 0,05 обнаружены между пятью ценностями и на уровне значимости 0,01 между тремя ценностями. При этом достаточно автономной является ценность «карьерная ориентация» (только одна корреляция с «мотивационная доминанта» на уровне 0,05) и полностью автономна ценность «тип профессионального взаимодействия».

Обнаруженное различие можно объяснить исходя из предположения, что преподаватели НИУ ВШЭ – Нижний Новгород более продвинулись в переходе от ценностей «инициативных» исследований к ценностям социально-ориентированных инновационных исследований. Основанием для такого предположения служит факт меньшего по сравнению с ННГУ им. Н.И. Лобачевского преобладания сторонников «инициативных»

исследований. При этом в процессе этого перехода у части сотрудников возникают смешанные системы ценностей, в которых сочетаются ценности и «инициативных», и социально-ориентированных инновационных исследований. В отличие от этого, число таких сотрудников среди преподавателей отношение ННГУ им. Н.И. Лобачевского крайне невелико. Иными словами, в ННГУ им. Н.И. Лобачевского отношение к разным системам ценностей является более разнополюсным: на одном полюсе находятся активные приверженцы ценностей «инициативных» исследований (их значительное большинство), а на другом – приверженцы социально-ориентированных инновационных исследований (их значительное меньшинство) и почти отсутствуют преподаватели со смешанными системами ценностей.

Методические принципы эффективного управления ценностями сотрудников при создании социально ответственного университета

Само по себе возникновение смешанных систем ценностей можно рассматривать в качестве механизма перехода от одной системы ценностей к другой, а увеличение числа преподавателей со смешанными системами ценностей – в качестве индикатора процесса перехода. Следует отметить, что понимание механизма перехода от одной системы ценностей к другой является принципиально важным для эффективного управления этим переходом.

Результаты данного исследования позволяют предположить, что динамика перехода связана со структурой ценностей: можно ожидать, что в начале перехода от существующей системы ценностей будут постепенно «откалываться» периферийные ценности (такие как «взаимодействие» /тип профессионального взаимодействия/ и «карьера» /карьерная ориентация/, а в завершение – ценности, образующие ядро системы – «*мотивация»* /мотивационная доминанта/, *«свобода»* /степень исследовательской автономии/ и «признание» /источник профессионального признания/.

Предложенная динамика перехода является гипотетической и нуждается в дальнейшей экспериментальной проверке. Однако установленным является факт того, что переход от одной системы ценностей к другой происходит не синхронно по всему набору ценностей и сопровождается созданием промежуточных смешанных по своему составу ценностей систем.

Сложный механизм трансформации ценностей требует от университетского менеджмента вдумчивых и системных усилий по формированию у преподавателей новой системы ценностей – ценностей социально-ориентированных инновационных исследований. Трудность решения этой задачи связана и с тем, что успешное ее решение невозможно без внутренних усилий и самих преподавателей, которые являются не пассивными объектами управленческих воздействий, а активными субъектами изменений.

Между сопротивлением изменениям и ценностными предпочтениями преподавателей существуют тесные связи: ценности мотивации, карьеры, взаимодействия и признания имеют значимые корреляции с силой сопротивления по всем направлениям изменений, а ценности свобода и результативность – изменениям в сфере продуктов и услуг. Наличие тесных связей может быть интерпретировано как детерминация сопротивления изменениям приверженностью преподавателей академическим ценностям.

Разработанная методология оценки организационной культуры социально ответственного университета, включающая в себя комплекс диагностических методик оценки: организационных ценностей, ценностей трудовой деятельности и ценностей научно-исследовательской деятельности, позволяет декомпозировать и детализировать существующую систему ценностей. Кроме этого, предложенная методология создает возможность для построения вектора изменения ценностей организационной культуры социально ответственного университета, то есть выступает инструментом управления ценностями сотрудников.

Представляется целесообразным отразить основные принципы эффективного управления ценностями сотрудников при создании социально ответственного университета:

- применение «мягких» методов воздействия;
- понимание трудностей и постепенности изменения ценностей;
- дифференцированный подход к сотрудникам.

Использование этих методических принципов позволит обосновать индикаторы новой системы ценностей как комбинации характеристик, присущих как инициативным, так и социально-ориентированным инновационным исследованиям, учитывающих специфику конкретного университета.

Таким образом, результаты диагностики с помощью опросника ценностных ориентаций и последующий их анализ позволяют сделать следующие выводы:

- среди преподавателей обоих университетов заметно преобладают приверженцы ценностей «инициативных» исследований. Из этого следует, что для дальнейшего развития модели социально ответственного университета необходимо усилить управленческую работу по формированию ценностей социально-ориентированных инновационных исследований;
- установлено, что процесс перехода от системы ценностей «инициативных» исследований к системе ценностей социально-ориентированных инновационных исследований другой происходит асинхронно: по одним ценностям он происходит быстрее, по другим – медленнее. При этом у части сотрудников возникают смешанные системы ценностей, что само по себе служит индикатором процесса трансформации ценностей;
- управление трансформацией ценностями научно-исследовательской деятельности является сложным и трудоемким процессом, требующим, с одной стороны, вдумчивых и системных управленческих усилий со стороны

менеджмента, а с другой – внутренних усилий со стороны преподавателей, выступающих активными субъектами изменений.

Выводы по главе 4

Основываясь на предложенной в диссертации концептуальной модели ценностей социально ответственного университета, методология оценки организационной культуры социально ответственного университета должна включать в себя комплекс диагностических методик оценки: 1) организационных ценностей; 2) ценностей трудовой деятельности; 3) ценностей научно-исследовательской деятельности.

В диссертации разработана и апробирована методология оценки организационной культуры социально ответственного университета, включающая в себя комплекс диагностических методик оценки: организационных ценностей – методика диагностики типа организационной культуры Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С»; ценностей трудовой деятельности – опросник Ш. Ричи и П. Мартина «Профиль трудовой мотивации»; ценностей научно-исследовательской деятельности – специально разработанная автором методика оценки ценностных ориентаций в научно-исследовательской деятельности, позволяющая детализировать существующую систему ценностей и на этой основе определять необходимый вектор их изменений.

Диагностика организационных ценностей основывалась на типологическом подходе, предполагающем выделение ограниченного набора ключевых организационных ценностей, комбинация которых определяют типы организационной культуры. На основе сравнения ряда наиболее распространенных типологических моделей организационной культуры в качестве такой модели выбрана модель Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С». В этой модели в качестве ключевых организационных ценностей выделяются *социальность* и *солидарность*, которые описывают организационные ценности университета. Преимуществом предлагаемого

набора ключевых ценностей является их универсальность, то есть эти показатели подходят для любого типа организаций и не имеют прямых коннотаций с ценностями только бизнес-компаний. Важным моментом является использование в модели организационной культуры третьего измерения – формы организационной культуры: положительная или отрицательная, - что усиливает прогностические возможности модели. Определение положительной или негативной формы организационной культуры позволяет дать более объективную оценку соответствия организационной культуры требованиям ее развития и выбрать адекватное управленческое воздействие.

Из множества разнообразных методик диагностики факторов, потребностей, мотивов, ценностей трудовой деятельности в диссертации была выбрана методика Ш. Ричи и П. Мартина. Данная методика предусматривает проведение индивидуального письменного опроса, в ходе которого респонденты отвечают на 33 вопроса. В каждом из вопросов опрашиваемым предлагается распределить 11 баллов между четырьмя вариантами ответов, каждый из которых представляет одну из двенадцати основных потребностей (ценностей) трудовой деятельности. То есть в методике используется процедура вынужденного выбора, которая позволяет количественно оценить каждую ценность в разных наборах ценностей, что позволяет в итоге получить адекватную иерархию ценностей. В результате обработки ответов для каждого респондента может быть построен индивидуальный профиль ценностей трудовой деятельности.

Диагностику ценностей научно-исследовательской деятельности предложено проводить в два этапа на основе разработанной методики, базирующейся на допущении, что существует ограниченный набор ценностей научно-исследовательской деятельности, каждая из которых имеет два полюса – 1) полюс «инициативных» исследований и 2) полюс социально-ориентированных инновационных исследований (при этом выбор

ценностей второго полюса интерпретируется как предпосылка к включению и занятию инновационной деятельностью).

На первом этапе разработки методики с помощью экспертных оценок университетских профессоров определен набор из семи основных ценностей научно-исследовательской деятельности. В него включены ценности: «*мотивация»* /мотивационная доминанта/, *«свобода»* /степень исследовательской автономии/, *«карьера»* /карьерная ориентация/, *«взаимодействие»* /тип профессионального взаимодействия/, *«результативность»* /ориентация на результат/, *«признание»* /источник профессионального признания/ *и «вознаграждение»* /модель вознаграждения/.

На втором этапе для каждой ценности сформулированы и апробированы альтернативные расшифровки (трактовки) ценностей.

Эмпирическое исследование ценностей научно-исследовательской деятельности проводилось в двух университетах, ориентированных на переход к модели социально ответственного университета: 1) на факультетах менеджмента и экономики НИУ ВШЭ – Нижний Новгород (всего 50 респондентов) и 2) в Институте экономики и предпринимательства ННГУ им. Н.И. Лобачевского (всего170 респондентов).

Глава 5
Разработка экономико-управленческой модели социально ответственного университета

5.1 Экономическо-управленческое содержание модели социально ответственного университета

В настоящее время существуют различные классификации как университетов, так и форм организации научно-исследовательской деятельности в них как показано в приложении Г.

Однако у всех этих классификаций есть существенный недостаток: они не учитывают современных реалий – университет как источник новых знаний и проводник их в различные сферы человеческой деятельности; указанные классификации статичны, основаны на одном критерии.

Современные классификационные (типологизационные) модели вузов должны учитывать:

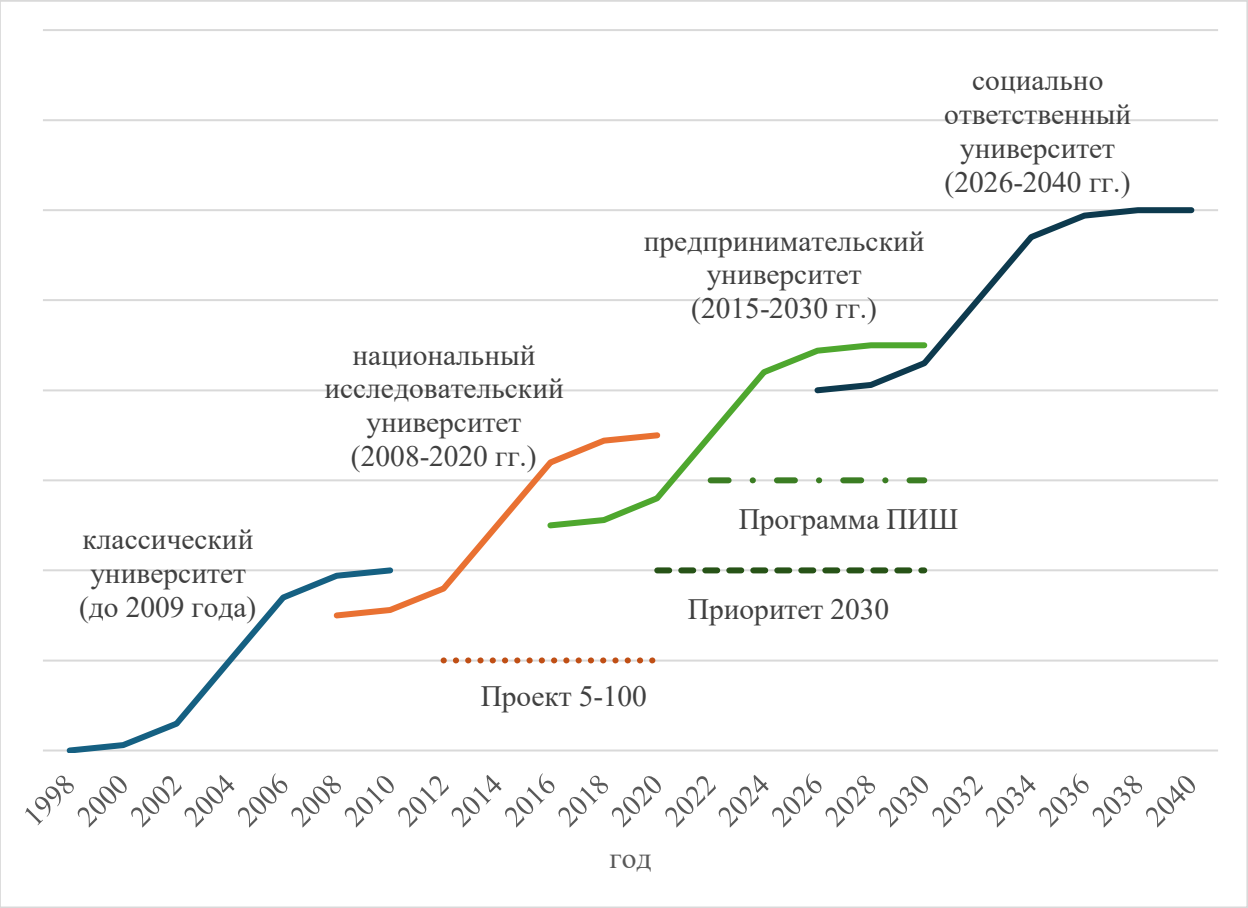
- интересы различных стейкхолдеров (учащихся и / или их законных представителей, государства, работодателей),

- разнообразие вузов и многовариантность типологий (в реальности практически все вузы – примеры суперпозиций различных типов структур и моделей управления, то есть в «чистом виде» нет конкретных моделей),

- функциональность вуза, которая должна быть на первом плане, а на втором – любые попытки сформировать иерархичные системы.

Различные модели университетов и их эволюцию можно описать с помощью логистических кривых (логистическая кривая Ферхлюста - Пирла), результат отражен на рисунке 5.1. Логистические кривые применяется для моделирования нововведений, имеющих нелинейную природу, ограничения развития в пределах заданного временного интервала (прежде всего, это ресурсные ограничения) и достигающих зрелой стадии

в пределах конечного отрезка времени (процессы, при которых темпы роста не являются постоянными и зависят от масштабности, и в определенной точке происходит замедление роста и наступает насыщение).



Источник: составлено автором.
Рисунок 5.1 – Эволюция моделей университетов и государственных инструментов их поддержки

На логистической кривой четко прослеживаются три различные стадии: формирование базы будущего роста, бурный рост и насыщение рынка с затухающими темпами роста. «Любой экспоненциальный рост в каком-то пункте замедляется и прекращается, в противном случае он стал бы абсурдным» [252]. «Логистическая кривая представляет собой S-образную кривую, на которой темпы изменения ниже и выше её середины часто бывают симметричными. Это позволяет строить прогноз, исходя из того, что темпы изменения выше срединной точки будут соответствовать темпам ниже неё, после чего окончательно затухнут» [252].

Логистическими кривыми описываются процессы внедрения и использования любых новых технологий: в начале процесса результативность новых технологий невысокая, затем отмечается резкий рост эффективности их использования, а затем наступает период насыщения, когда нет возможностей для дальнейшего роста эффективности, поскольку потенциал роста на основе имеющихся ресурсов и технологий полностью себя исчерпал. «Начальная стадия роста является приблизительно экспоненциальной (геометрической); затем, по мере приближения к насыщению, рост замедляется и становится линейным (арифметическим), а по достижении зрелости рост прекращается» [252].

На рисунке 5.1 прослеживается четкая временная разграниченность популярности различных моделей университетов. До 2009 года реализовывалась модель классического университета. Затем стала внедряться модель национального исследовательского университета, в основе которой была программа НИУ. В 2013 году Правительство Российской Федерации инициировало программу «Проект 5-100», основной целью которой являлось «повышение престижности российского образования и попадание не менее пяти университетов в ТОП международных рейтингов». Модель исчерпала свой потенциал по отношению к решению проблемы повышения результативности научно-исследовательской деятельности университетов в связи с изменением геополитической обстановки и возникновением новых вызовов технологического лидерства, обеспечения суверенитета страны.

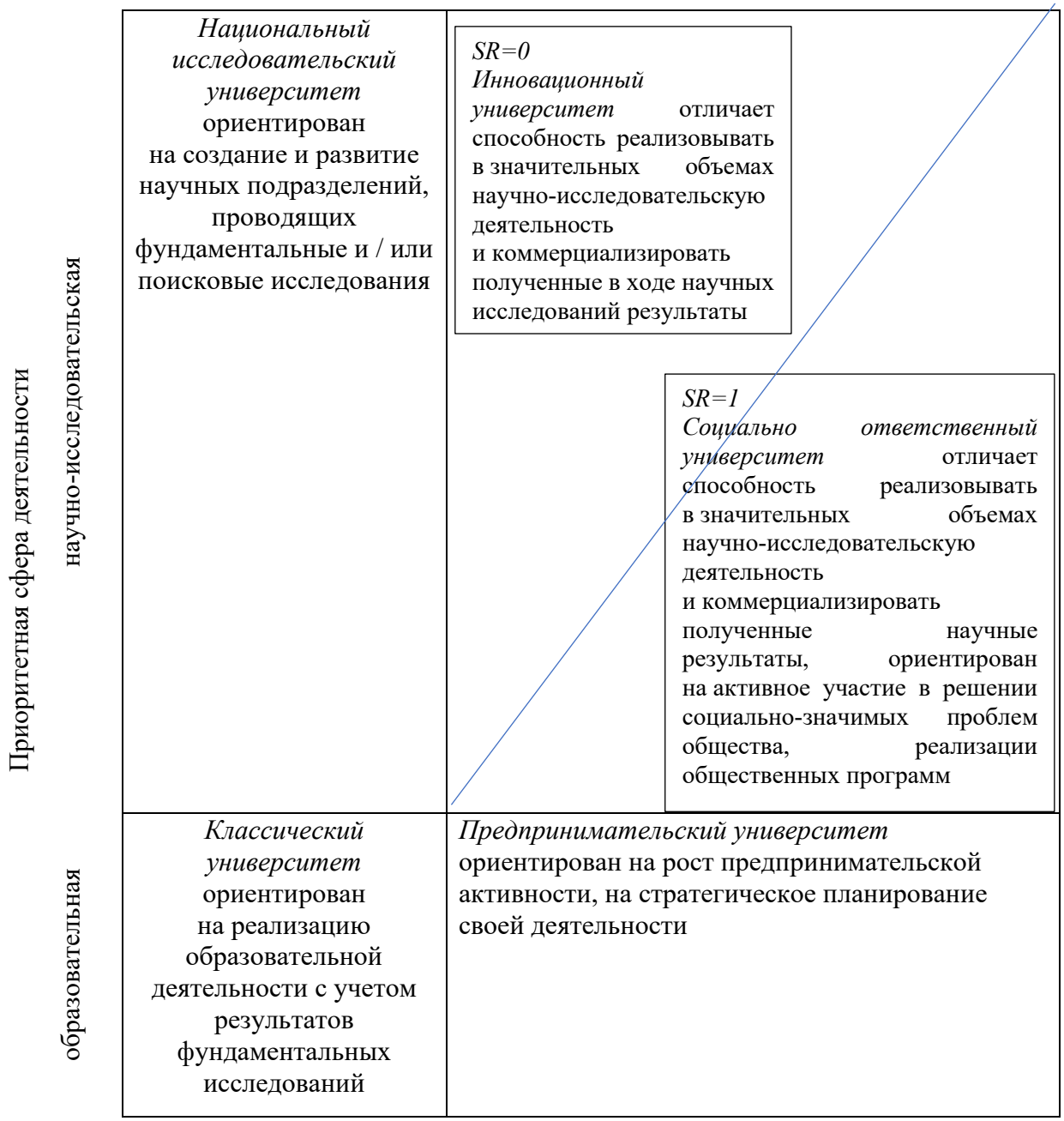
В результате трансформации контента основной задачи университетов в сфере научно-исследовательской деятельности все активнее стала использоваться модель предпринимательского университета (2015 – 2030 годы), цель которой – сформировать более 100 университетов – центров научно-технологического и социально экономического развития страны. В 2020 году стартовала программа «Передовые инженерные школы».

Основываясь на логике развития указанных процессов, в связи с усилением вызовов технологического суверенитета неизбежно появление модели следующего поколения. В основе перспективной модели будет лежать более глубокое понимание сущности и функций университета при реализации научно-исследовательской деятельности, ориентированной на решение социально-значимых проблем общества, реализацию общественных проектов и программ. Подобной перспективной моделью может стать модель социально ответственного университета.

В зависимости от целей функционирования университета в сфере научно-исследовательской деятельности можно выделить пяти основных моделей: классический университет, национальный исследовательский университет, предпринимательский университет, инновационный университет (если SR=0) и социально ответственный университет (если SR=1). SR – это бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик: SR=0 при базовом (и ниже) уровне социальной ответственности; SR=1, если это уровень является расширенным (и выше), уровни социальной ответственности университетов отражены в таблице 1.5.

Сравнительная характеристика различных моделей университетов по приоритетам в деятельности и источникам финансирования отражена на рисунке 5.2.

Из рисунка 5.2 следует, что социально ответственный университет отличает способность реализовывать в значительных объемах научно-исследовательскую деятельность, коммерциализировать полученные в ходе научных исследований результаты, активно осуществлять социально ответственные практики, решать социально-значимые проблемы общества. Для социально ответственного университета приоритетна социально-значимая научно-исследовательская составляющая в деятельности, а финансирование осуществляется преимущественно за счет доходов от приносящей доход деятельности.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5.2 – Сравнительная характеристика основных моделей университетов по целям в сфере научно-исследовательской деятельности

При формировании модели социально ответственного университета, отражающей его суть: достижение значительных объемов научно-исследовательской деятельности и потенциала коммерциализации

полученных научных достижений для решения на этой основе социально-значимых проблем общества, важно определить критерии (факторы), которые позволяли бы идентифицировать рассматриваемую модель.

В современных условиях для характеристики научно-исследовательской деятельности университетов используется большое количество показателей. Например, число публикаций в рецензируемых изданиях в расчете на одного работника; интенсивность инновационной активности (число стартапов, патентов, доходы от контрактов с предпринимательскими структурами); ориентация на международный уровень научных исследований; численность лиц, имеющих ученые степени и / или ученые звания; удельный вес расходов на исследования и разработки в объеме затрат вуза [256].

Однако, ни один из них не может быть использован для однозначной идентификации модели социально ответственного университета.

Социально ответственный университет отличают способность реализовывать в значительных объемах научно-исследовательскую деятельность и способность коммерциализировать полученные в ходе научных исследований результаты для решения социально-значимых проблем общества [131; 148; 155].

Вот почему, с одной стороны, в модели социально ответственного университета необходимы показатели, характеризующие масштабы научно-исследовательской деятельности (например, объем доходов от научно-исследовательской деятельности или, что более соответствует содержанию модели социально ответственного университета – доля внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности) а, с другой стороны, необходимы показатели, отражающие способность и / или результативность коммерциализации научно-исследовательских результатов (например, средняя доходность одного результата интеллектуальной деятельности (далее – РИД), средний доход

от научно-исследовательской деятельности в расчете на одного работника профессорско-педагогического состава (далее – ППС) или научно-педагогического работника (далее – НПР).

В таблице 5.1 отражена характеристика двух показателей для оценки университета по способности и / или результативности коммерциализации научно-исследовательских результатов: средняя доходность одного РИД, средний доход от научно-исследовательской деятельности в расчете на одного научно-педагогического работника.

Таблица 5.1 – Характеристика показателей для оценки способности вуза коммерциализовать полученные научно-исследовательские результаты

Показатель	Достоинства	Недостатки
средняя доходность одного РИД	Использование показателя будет препятствовать попыткам отразить фиктивные РИД в отчетности вузов	РИД имеют разную стоимость (от небольшой до очень существенной), поэтому показатель не имеет сильной корреляционной связи с доходами от научно-исследовательской деятельности (например, один РИД с высокой стоимостью, с одной стороны, и много РИД с меньшей стоимостью, с другой стороны; очевидно, что вторая ситуация лучше, но указанный показатель этот факт не отразит) Показатель имеет очень нестабильную динамику в разные годы (резкие колебания количества созданных РИД и доходов от РИД)
средний доход от научно-исследовательской деятельности в расчете на одного работника: ППС или НПР	Отражает уровень вовлеченности сотрудников в приносящую доход научно-исследовательскую деятельность Показатель имеет стабильную динамику в разные годы (нет резких колебаний численности и доходов от научно-исследовательской деятельности)	Доход от научно-исследовательской деятельности напрямую не зависит от численности ППС, так как часть сотрудников заняты в образовательной сфере

Источник: составлено автором.

Представляется целесообразным объединить перечисленные выше подходы к классификации форматов организации научно-исследовательской деятельности университетов. В основу классификации могут быть положены следующие признаки: бинарная переменная, отражающая выполнение

университетом требований по реализации социальных практик (SR); доля внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности и доходы от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника. Результат этого синтеза показан на рисунке 5.3.

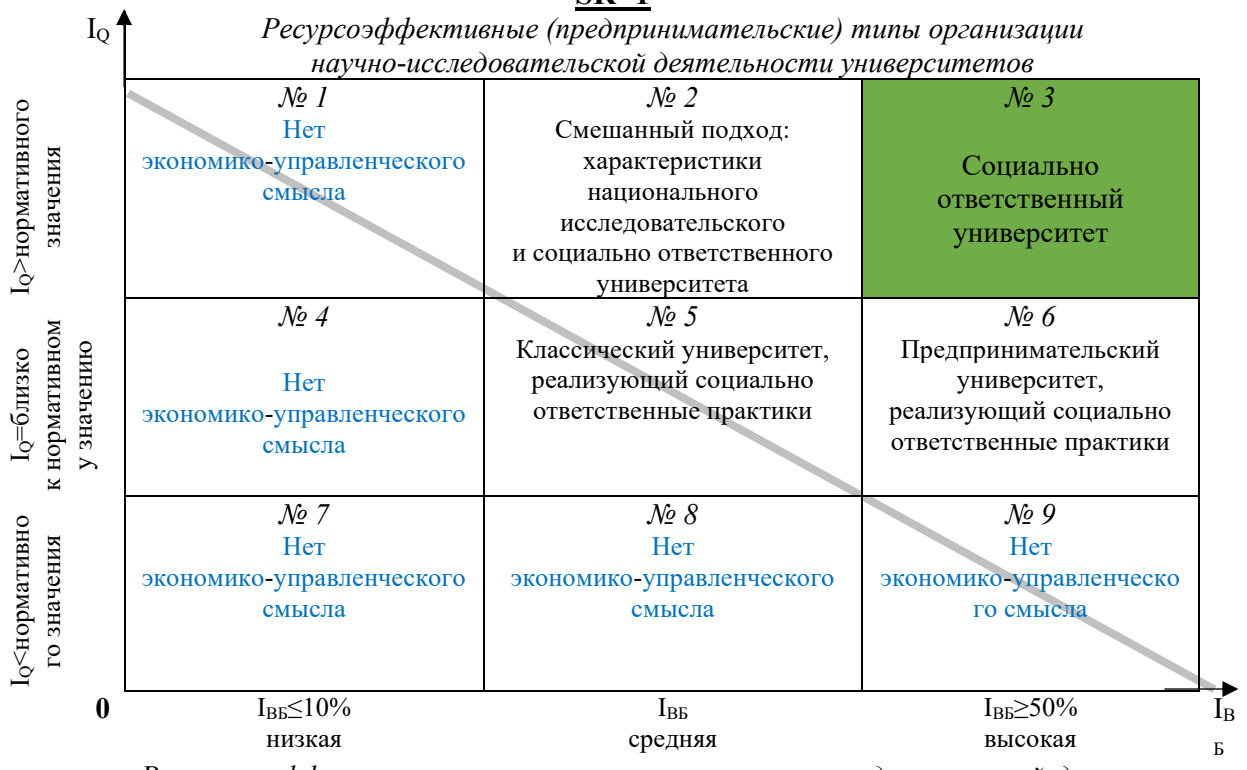
По оси абсцисс откладывается доля внебюжетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности ($I_{ВБ}$), а по оси ординат – доходы от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника (I_Q). Для бинарной переменной, отражающей выполнение университетом требований по реализации социальных практик: SR=0 при базовом (и ниже) уровне социальной ответственности; SR=1, если это уровень является расширенным (и выше), построены отдельные графики. Уровни социальной ответственности университетов отражены в таблице 1.5.

Важным аспектом является построение шкал для оценки этих параметров.

Если в отношении ординаты вопрос более или менее очевиден: можно использовать как основу шкалы показатель норматива доходов от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника (утверждается Приказами Минобрнауки России), то в отношении шкалирования оси абсцисс – вопрос более сложный.

У показателя доля внебюджетных доходов в общих доходах от научно- исследовательской деятельности есть серьезные достоинства. Так, если значение этого показателя равно нулю, то организация имеет только бюджетные доходы от научно-исследовательской деятельности (бюджетные государственные задания, гранты, финансирование в рамках основной деятельности и тому подобное), то есть вопросам коммерциализации полученных научно-исследовательских результатов вообще не уделяется внимание.

С другой стороны, если все доходы от научно-исследовательской деятельности внебюджетные – это также неоптимальная ситуация в сфере расходования средств на научно-исследовательскую деятельность.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5.3 – Классификация типов организации научно-исследовательской деятельности университетов

В этом случае, организация занимается исключительно коммерциализацией ранее полученных научно-исследовательских результатов или только коммерческими научными проектами. Недостатки подобной ситуации:

1) государство могло бы также давать задания на научные исследования, так как очевидна эффективная организация научно-исследовательского процесса;

2) для непрерывной коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности должен быть задел научных результатов.

Как будет обосновано в параграфе 5.2 целесообразно использовать следующую шкалу оси абсцисс для оценки показателя доли внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности:

- низкая – значения в диапазоне [0%; 10%],
- средняя – значения в диапазоне (10%; 50%),
- высокая – значения в диапазоне [50%; 100%].

На рисунке 5.3 проведена диагональ верхнего левого координатного угла. Это сделано с целью разграничить области ресурсоэффективных и ресурсонеэффективных форм организации научно-исследовательской деятельности, которые можно рассматривать также как экстенсивные и интенсивные.

Достоинствами предложенной классификации являются отражение сущности пяти основных моделей университетов (классический университет, национальный исследовательский университет, предпринимательский университет, инновационный университет и социально ответственный университет), а также информативность, наглядность, простота.

Практическая значимость новой концептуальной классификации типов организации научно-исследовательской деятельности университетов состоит в возможности ее использования:

1) Министерством науки и высшего образования Российской Федерации для классификации вузов с целью выявления тех, кто способен перейти к модели социально ответственного университета и учету этого при разработке государственной политики в сфере науки и высшего образования, в том числе в вопросах финансовой поддержки научных исследований в конкретных вузах;

2) ректоратом образовательных учреждений высшего образования для объективной оценки предпосылок реализации стратегий развития вузов, ориентированных на приоритетное развитие сферы исследований и разработок.

Таким образом, автором предложена концептуальная классификации типов организации научно-исследовательской деятельности университетов, основанная на трех критериях: бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик (SR); доля внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности и доходы от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника, позволяющая выделить десять различных типов и классифицировать их на ресурсоэффективные и ресурсонеэффективные. Достоинствами предложенной классификации являются отражение сущности различных моделей университетов, в том числе перспективной модели – модели социально ответственного университета, а также информативность, наглядность, простота.

5.2 Построение экономико-управленческой модели социально ответственного университета

Для построения экономико-управленческой модели социально ответственного университета использованы следующие данные по 156 государственных вузам, подведомственных Министерству науки

и высшего образования Российской Федерации, за период с 2016 года по 2024 год, использованы данные по мониторингу вузов ФГАНУ «Социоцентр»:

- количество созданных и использованных РИД и объемов доходов от использования РИД,
- информация о доходах от научно-исследовательской деятельности в разрезах бюджетного и внебюджетного характера; по видам доходов: от НИОКР, научно-технологических университетов и РИД,
- численность ППС и научных работников (далее – НР).

Для построения экономико-управленческой модели социально ответственного университета нужно выполнить четыре этапа:

1) поиск значимых критериев для реализации социально ответственного университета;

2) выбор университетов с эффективной научно-исследовательской деятельностью;

3) выявление коррелирующих факторов научно-исследовательской деятельности российских вузов по узкой выборке вузов, где эффективно осуществляется научно-исследовательская деятельность;

4) построение эконометрической модели социально ответственного университета.

Этап 1. Поиск значимых критериев для реализации социально ответственного университета

Для определения значимых критериев в модели социально ответственного университета на всем массиве данных о научно-исследовательской деятельности российских государственных вузов рассчитаны различные корреляционные коэффициенты; результаты отражены в приложении Д.

Из данных приложения Д видно, что по материалам 156 вузов, подотчетных Минобрнауки России за период с 2016 года по 2024 год практически не удалось обнаружить каких-либо значимых корреляционных

связей между показателями. Можно выделить как минимум две крупные причины такого положения дел:

1) университеты имеют разные ориентиры в развитии и разное понимание значимости отдельных видов своей деятельности; укрупненно можно выделить следующие виды деятельности образовательной организации высшего образования: научно-исследовательская, педагогическая, воспитательная;

2) в течение рассматриваемого периода произошли события, которые во многом изменили понимание о содержании деятельности вуза и технологиях ее реализации: пандемия COVID-19 резко ускорила цифровизацию деятельности вузов; как следствие сложность в установлении корреляционных связей между показателями.

Наличие сильных корреляционных связей, близких к функциональным, выявлено в отношении следующих показателей: доходов от научно-исследовательской деятельности и доходов от НИОКР; внебюджетных доходов от научно-исследовательской деятельности и доходов от научно-исследовательской деятельности в целом. Следует отметить, что в основном внебюджетные доходы от научно-исследовательской деятельности формируются за счет НИОКР (две другие составляющие: РИД и НТУ, имеют менее 10% в структуре внебюджетных доходов от научно-исследовательской деятельности). Поэтому две выявленные корреляционные связи, по сути, дублируют друг друга. В дальнейшем в работе за основу взята сильная корреляционная связь внебюджетных доходов от научно-исследовательской деятельности и доходов от научно-исследовательской деятельности в целом.

Этап 2. Выбор университетов с эффективной научно-исследовательской деятельностью

За период с 2016 года по 2024 год в государственных вузах, подведомственных Минобрнауки России, наблюдалась крайне нестабильная динамика таких параметров как доходы от научно-исследовательской

деятельности, внебюджетные доходы от научно-исследовательской деятельности, доходы от использования РИД, количество созданных и использованных РИД.

Простая выборка лидеров сильно различается из года в год. Поэтому требуется более объективный индикатор.

За основу можно принять один из элементов, на основе которого формируется Рейтинг лучших вузов России RAEX-100 [254].

Выбор данного рейтинга обусловлен следующими факторами: 1) это единственный российский рейтинг вузов, учитывая факт отключения Российской Федерации от международных рейтингов (мировой университетский рейтинг QS, рейтинг THE WUR и так далее); 2) указанный рейтинг разрабатывается с 2012 года, то есть саккумулирован значительный массив информации; 3) разрабатывается независимой рейтинговой компанией, анализирующей качество образования в стране по разным факторам.

В основе указанного рейтинга лежат три составляющих элемента: условия получения качественного образования, уровень востребованности выпускников работодателями, уровень научно-исследовательской деятельности.

«Рейтинг лучших вузов России RAEX-100 – интегральная оценка качества подготовки выпускников вуза, определяемая количественными параметрами их образовательной и научно-исследовательской деятельности и качественными характеристиками, отражающими мнение ключевых референтных групп: работодателей, представителей академических и научных кругов, а также студентов и выпускников. В качестве статистической информации используются данные анкетирования вузов, наукометрические показатели и сведения из открытых источников. В рейтинге не могут участвовать вузы творческой и спортивной направленности, а также силовых ведомств. Доля студентов очной формы обучения у потенциальных участников рейтинга, рассчитываемая как среднее значение за пять лет, должна

превышать 25 %. Оценке подлежат только головные вузы, их филиалы не рассматриваются составителями рейтинга.

Для справки: в 2024 году в анкетировании приняли участие 186 вузов, совокупное количество респондентов в 2024 году превысило 130 тысяч человек.

Определение рейтингового функционала происходит на базе анализа следующих интегральных факторов:

- условия для получения качественного образования (вес равен 0,5);
- уровень востребованности выпускников работодателями (вес равен 0,3);
- уровень научно-исследовательской деятельности (вес равен 0,2)» [254].

В рейтинге лучших вузов России RAEX-100 используются следующие критерии для оценки уровня научно-исследовательской деятельности:

«- группа: научно-исследовательский потенциал (6,0%) - Объем бюджета, привлеченного на НИОКР за год; Объем финансирования по грантам, выделенным вузу РНФ начиная с 2020 года; Индекс вовлеченности обучающихся в НИОКР (рассчитывается на основе доли занятых в НИОКР обучающихся, а также среднего размера оплаты труда обучающихся по проектам НИОКР за год); Количество защит кандидатских диссертаций в диссертационных советах в отчетном году в расчете на 100 обучающихся программ бакалавриата, специалитета, магистратуры и аспирантуры, ординатуры, ассистентуры-стажировки; Отношение численности обучающихся по программам аспирантуры, ординатуры, ассистентуры-стажировки к численности студентов; Оценка академическим, научным и инновационным сообществами общего уровня научно-исследовательской активности вузов;

- группа: научные достижения (10,0%) - Количество публикаций за последние пять лет в научных журналах, индексируемых в зарубежных базах данных, на одного НПР; Количество цитирований статей, изданных

за последние пять лет, в среднем на одну статью, согласно зарубежным базам данных; Количество цитирований статей, изданных за последние пять лет, на одного НПР, согласно зарубежным базам данных; Количество цитирований статей, изданных за последние пять лет, на одного НПР, согласно РИНЦ; Оценка представителями академического, научного и инновационного сообществ популярности научных публикаций сотрудников университета; Оценка представителями академического, научного и инновационного сообществ успешности коммерциализации разработок университетов;

- группа: научно-исследовательская инфраструктура (4,0%) - Оценка представителями научного и инновационного сообществ инфраструктуры для научных исследований; Количество работающих при вузе лабораторий, конструкторских и проектно-конструкторских подразделений; Количество инновационных подразделений вуза» [254].

В таблице 5.2 представлена информация об университетах-лидерах по параметру «уровень научно-исследовательской деятельности».

Ситуация с составом выборки довольно стабильная. Поэтому можно перейти к третьему этапу.

Этап 3. Выявление коррелирующих факторов научно-исследовательской деятельности российских вузов по узкой выборке вузов, где эффективно осуществляется научно-исследовательская деятельность

На основе таблицы 5.2 предлагаем сформировать следующую выборку вузов:

- Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова – не подотчетен Минобрнауки России;
- Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет);
- Национальный исследовательский Томский государственный университет;

Таблица 5.2 – Университеты-лидеры по результатам научно-исследовательской деятельности

Ранг	2020 год	2023 год	2024 год
1	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
2	Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)
3	Национальный исследовательский Томский государственный университет	Университет ИТМО	Национальный исследовательский Томский государственный университет
4	Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»	Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»	Университет ИТМО
5	Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	Национальный исследовательский Томский государственный университет	Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»
6	Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	Национальный исследовательский Томский политехнический университет	Университет МИСИС
7	Санкт-Петербургский государственный университет	Университет МИСИС	Национальный исследовательский Томский политехнический университет
8	Университет ИТМО	Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
9	Казанский (Приволжский) федеральный университет	Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	Новосибирский национальный исследовательский государственный университет
10	Национальный исследовательский Томский политехнический университет	Казанский (Приволжский) федеральный университет	Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Минздрава России

Источник: составлено автором по материалам [254].

- Университет ИТМО;
- Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»;
- Университет МИСИС;
- Национальный исследовательский Томский политехнический университет;
- Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого;

- Новосибирский национальный исследовательский государственный университет;

- Санкт-Петербургский государственный университет

– не подотчетен Минобрнауки России.

По этой выборке следует снова рассчитать различные корреляции между критериями.

В приложении Е приведены сведения о научно-исследовательской деятельности по университетам из указанной выборки.

Результаты расчета коэффициентов корреляции различных показателей из приложения Е, результаты отражены в таблице 5.3.

Таблица 5.3 – Коэффициенты корреляции показателей научно-исследовательской деятельности российских государственных вузов – лидеров в сфере научной деятельности за период с 2016 года по 2024 год

Коэффициенты корреляции	Год							Пояснения
	2016	2018	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
корреляция созданных и используемых РИД	0,469	0,521	-0,258	-0,343	0,586	0,217	0,424	По 2024 году слабая прямая корреляция, в целом за рассматриваемый период корреляция отсутствует
корреляция количества созданных РИД и доходов от РИД	-0,186	0,333	0,254	-0,389	-0,279	0,911	0,058	Нет корреляции
корреляция количества использованных РИД и доходов от них	-0,117	0,461	-0,042	0,581	0,262	0,343	0,031	Нет корреляции
корреляция доходов от научно-исследовательской деятельности и доходов от РИД	0,019	0,073	-0,161	0,592	0,763	0,653	0,872	По периоду с 2020 года по 2024 год высокая прямая корреляция
корреляция доходов от научно-исследовательской деятельности и доходов от НИОКР	0,991	0,994	0,979	0,985	0,991	0,921	0,982	очень высокая прямая корреляция
корреляция доходов от научно-исследовательской деятельности и доходов от национальных технологических университетов	0,211	0,246	0,408	0,365	0,325	0,542	0,349	слабая прямая корреляция

Продолжение таблицы 5.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
корреляция доходов от научно-исследовательской деятельности и суммы доходов от национальных технологических университетов и РИД	0,211	0,253	0,398	0,455	0,453	0,576	0,472	слабая прямая корреляция
корреляция доходов от РИД и доходов от НИОКР	-0,044	0,118	-0,153	0,618	0,758	0,316	0,916	По 2024 году очень высокая прямая корреляция, в целом за рассматриваемый период корреляция отсутствует
корреляция внебюджетных доходов научно-исследовательской деятельности и всех доходов от науки	*0,685*	*0,742*	*0,912*	*0,898*	*0,898*	*0,931*	*0,852*	*В период с 2018 года по 2024 год высокая прямая корреляция*
корреляция бюджетных доходов научно-исследовательской деятельности и всех доходов от научно-исследовательской деятельности	0,816	0,712	0,418	0,496	0,291	-0,076	0,649	Нестабильная ситуация
корреляция доходов от научно-исследовательской деятельности и среднего дохода от используемых РИД в расчете на 1 созданный РИД	*-0,092*	*0,047*	*-0,166*	*0,702*	*0,747*	*0,768*	*0,842*	*За период с 2019 года по 2024 год высокая корреляция*
корреляция внебюджетных доходов от научно-исследовательской деятельности и среднего дохода от используемых РИД в расчете на 1 созданный РИД	0,259	-0,436	-0,485	0,596	0,558	0,640	0,537	Нестабильная ситуация
корреляция доходов от научно-исследовательской деятельности и среднего дохода от научно-исследовательской деятельности на 1 сотрудника ППС (штат)	*0,429*	*0,660*	*0,719*	*0,829*	*0,859*	*0,684*	*0,870*	*В период с 2019 гола по 2024 год высокая прямая корреляция*
корреляция внебюджетных доходов от научно-исследовательской деятельности и среднего дохода от научно-исследовательской деятельности на 1 ППС (штат)	0,197	0,695	0,786	0,801	0,744	0,651	0,656	За период с 2018 года по 2024 год умеренная корреляция

Продолжение таблицы 5.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
корреляция доходов от научно-исследовательской деятельности и среднего дохода от научно-исследовательской деятельности на 1 НР (штат)	0,440	0,415	0,106	0,241	0,135	0,086	0,048	Корреляция отсутствует: показатель нельзя закладывать в модель социально ответственного университета (по-разному финансируется и оценивается деятельность научных сотрудников: часть из них может работать по различным грантам, тогда как другая часть за счет бюджетного финансирования по основной деятельности организации)
корреляция внебюджетных доходов от научно-исследовательской деятельности и среднего дохода от научно-исследовательской деятельности на 1 НР (штат)	0,143	0,059	0,058	0,288	0,278	0,262	0,269	Корреляция отсутствует: показатель нельзя закладывать в модель социально ответственного университета (по-разному финансируется и оценивается деятельность научных сотрудников: часть из них может работать по различным грантам, тогда как другая часть за счет бюджетного финансирования по основной деятельности организации)
корреляция доходов от научно-исследовательской деятельности и численности ППС	0,217	0,065	0,167	-0,043	-0,215	0,173	-0,130	Корреляция отсутствует
корреляция доходов от научно-исследовательской деятельности и численности НР	-0,066	0,051	0,296	0,267	0,266	0,222	0,262	Корреляция отсутствует
корреляция внебюджетных доходов от научно-исследовательской деятельности и численности НР	0,100	0,222	0,058	-0,088	-0,115	-0,041	-0,035	Корреляция отсутствует
корреляция доходов от научно-исследовательской деятельности и доли внебюджетной научно-исследовательской деятельности в общем объеме доходов от научно-исследовательской деятельности	-0,447	-0,031	0,407	0,898	0,593	0,507	0,318	Корреляция отсутствует
корреляция доходов от научно-исследовательской деятельности и суммарного штата ППС и НР	0,217	0,065	0,167	-0,043	-0,215	0,222	-0,052	Корреляция отсутствует
корреляция внебюджетных доходов от научно-исследовательской деятельности и суммарной численности штата ППС и НР	0,418	0,067	-0,027	-0,135	-0,240	0,101	-0,125	Корреляция отсутствует

Источник: составлено автором по материалам приложения Е.

Основываясь на предложенной концептуальной классификации типов организации научно-исследовательской деятельности университетов и учитывая данные таблицы 5.3, в основу модели социально ответственного университета могут быть взяты следующие факторы: как целевая функция – величина доходов от научно-исследовательской деятельности; как аргументы: 1) величина внебюджетных доходов от научно-исследовательской деятельности; 2) средний доход от используемых РИД в расчете на один созданный РИД; 3) средний доход от научно-исследовательской деятельности в расчете на 1 сотрудника ППС.

Этапы построения регрессионной модели:

1) формулировка цели исследования, которая включает в себя отбор результативного показателя *Y* и постановку задачи;

2) отбор на содержательном уровне объясняющих переменных, оказывающих наибольшее влияние на результативный показатель *Y*;

3) выбор вида функции регрессии *f(X)*;

4) сбор необходимой статистической информации, то есть регистрация для каждого наблюдения значений результативного и объясняющих переменных, входящих в модель;

5) оценивание неизвестных параметров регрессионной модели по исходным статистическим данным;

6) анализ адекватности модели, уровня согласованности исходных и модельных значений результативного показателя.

Многомерная линейная регрессионная модель

Модель множественной регрессии – это метод выявления аналитической формы связи между зависимыми признаком и несколькими независимыми переменными. Ее построение целесообразно в том случае, когда коэффициент множественной корреляции показал наличие связи между переменными.

Уравнение можно записать в виде формулы (5.1)

$$y = \beta_0 + \beta_1 \times x_1 + \beta_2 \times x_2 + \cdots + \beta_k \times x_k + \varepsilon \qquad (5.1)$$

или в матричной форме в виде формулы (5.2)

$$Y = X \times \beta + \varepsilon, \quad (5.2)$$

где Y – результирующая (зависимая) переменная (или признак), характеризующая результат функционирования анализируемой экономической системы;

X_1 ,X_2,…,X_k – матрица факторных признаков (объясняющих переменных), описывающих условия функционирования изучаемой экономической системы и в существенной мере влияющих на результирующую переменную Y;

β_0, β_1, β_2, …,β_k – генеральные коэффициенты регрессии, подлежащие оценке.

Анализ корреляции показателей научно-исследовательской деятельности российских государственных вузов – лидеров в сфере научно-исследовательской деятельности за период с 2021 года по 2024 год позволил выявить основные параметры, которые могут быть использованы в построении эконометрической модели. Отобранные для исследования признаки-факторы представлены в таблице 5.4.

Таблица 5.4 – Характеристика результативного показателя и признаков-факторов, отобранных для исследования (первый вариант)

Показатель	Условные обозначения	Коэффициент корреляции
Доходы от научно-исследовательской деятельности, руб.	Y	-
Внебюджетные доходы, руб.	X	0,852

Источник: составлено автором.

Модель парной регрессии

За 2024 год средние данные по выбранным вузам отражены в таблице 5.5.

Модель парной регрессии можно записать в виде формулы (5.3)

$$Y = a + b \times X, \quad (5.3)$$

где b=1,106;

a=1075794.

Таблица 5.5 – Данные для формирования однофакторной эконометрической модели социально ответственного университета

Признак	Среднее значение	Среднеквадратичное отклонение	Линейный коэффициент парной корреляции	Вид функции
Доходы от научно-исследовательской деятельности – всего (Y), руб.	3158570,65	1512582,346	-	-
Внебюджетные доходы от научно-исследовательской деятельности (X), руб.	1883251,338	1165299,48	0,852026	r(y,x)

Источник: составлено автором.

Подставив значения параметров a и b, получим формулу (5.4)

$$Y = 1075794 + 1{,}106 \times X. \quad (5.4)$$

Оценка значимости модели парной регрессии отражена в приложении Ж.

Оценка качества указанной модели:

1) Объясняющая способность модели R^2=73% (приемлемый уровень, выше 70%),

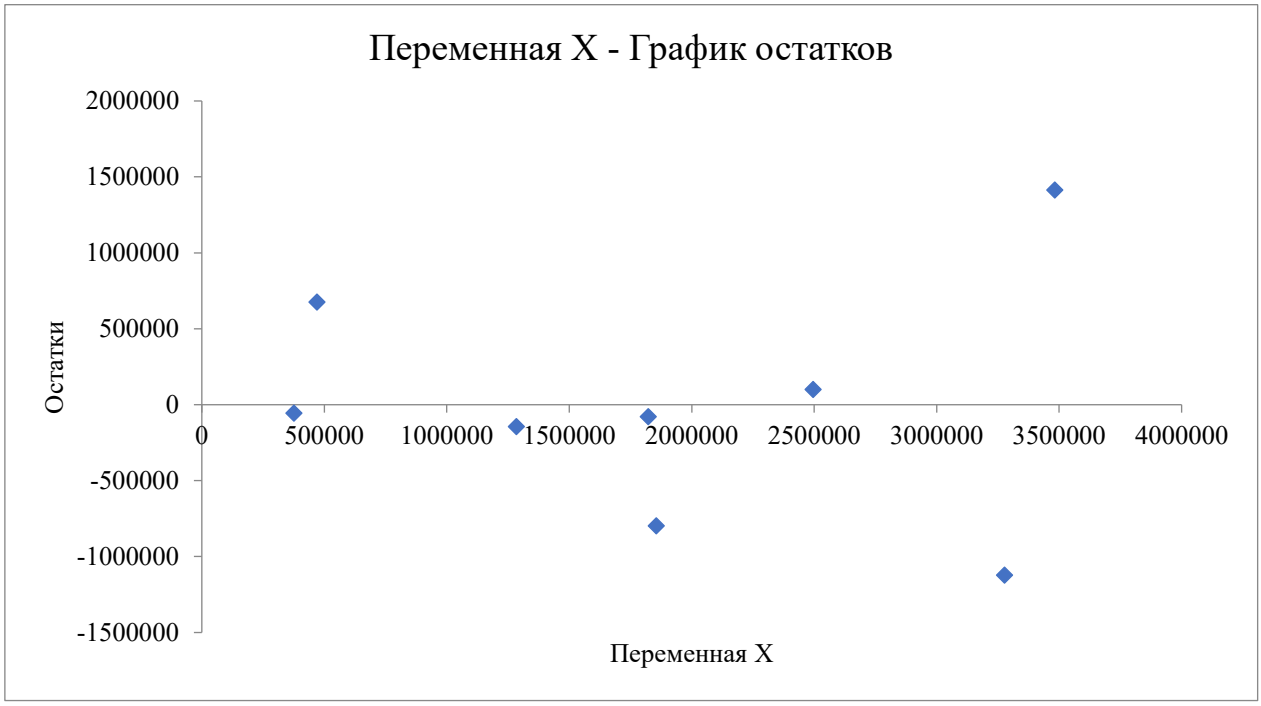
2) p-статистика: неприемлема по Y, приемлема по X (все значения должны быть меньше, чем 0,05),

3) проверка значимости каждого фактора t-статистика: критический уровень t составляет 2,4, поэтому для переменной Y значение неприемлемое (критерий Стьюдента),

4) проверка корреляции: хороший уровень,

5) F-статистика: хороший уровень,

6) анализ остатков проведем графическим способом, как показано на рисунке 5.4. В отношении этой модели гипотеза о гетероскедастичности остатков отвергается.



Источник: составлено автором.
Рисунок 5.4 – График остатков переменной X

Однофакторная регрессионная модель имеет неудовлетворительные оценочные параметры ее качества, несмотря на то что в основу заложен аргумент, имеющий высокую корреляцию с целевой функцией. В связи с этим, логично предположить, что следует использовать многофакторные регрессионные модели.

В таблице 5.6 отражены данные, которые могут быть взяты за основу при построении двухфакторной эконометрической модели социально ответственного университета.

Таблица 5.6 – Характеристика результативного показателя и признаков-факторов, отобранных для исследования (второй вариант) – данные за период с 2021 года по 2024 год

Показатель	Условные обозначения	Коэффициент корреляции
Доходы от научно-исследовательской деятельности, руб.	Y	-
Доходы от внебюджетной научно-исследовательской деятельности, руб.	X_1	0,866
средний доход от используемых РИД в расчете на 1 созданный РИД, руб./1РИД	X_2	0,654
Справочно: Мультиколлинеарность (X_1 и X_2) – отсутствует, допустимое значение корреляция доходов от РИД и доходов от НИОКР	-	0,553

Источник: составлено автором.

Период с 2021 года по 2024 год взят за основу на основе анализа данных таблицы 5.3 (в этот период началась интенсивная цифровизация деятельности вузов, поэтому учитывать данные за более ранние периоды времени не следует). На основе данных таблицы 5.6 уравнение регрессии можно записать в виде формулы (5.5)

$$Y = 1019611 + 0{,}835 \times X_1 + 610{,}2 \times X_2, \quad (5.5)$$

где Y – это доходы от научно-исследовательской деятельности, руб.;

X_1- доходы от внебюджетной научно исследовательской деятельности, руб.;

X_2- средний доход от используемых РИД в расчете на 1 созданный РИД, руб./1РИД.

Оценка значимости этой модели отражена в приложении И.

Оценка качества модели:

1) Объясняющая способность модели R^2=79,5% (хороший уровень, выше 70%),

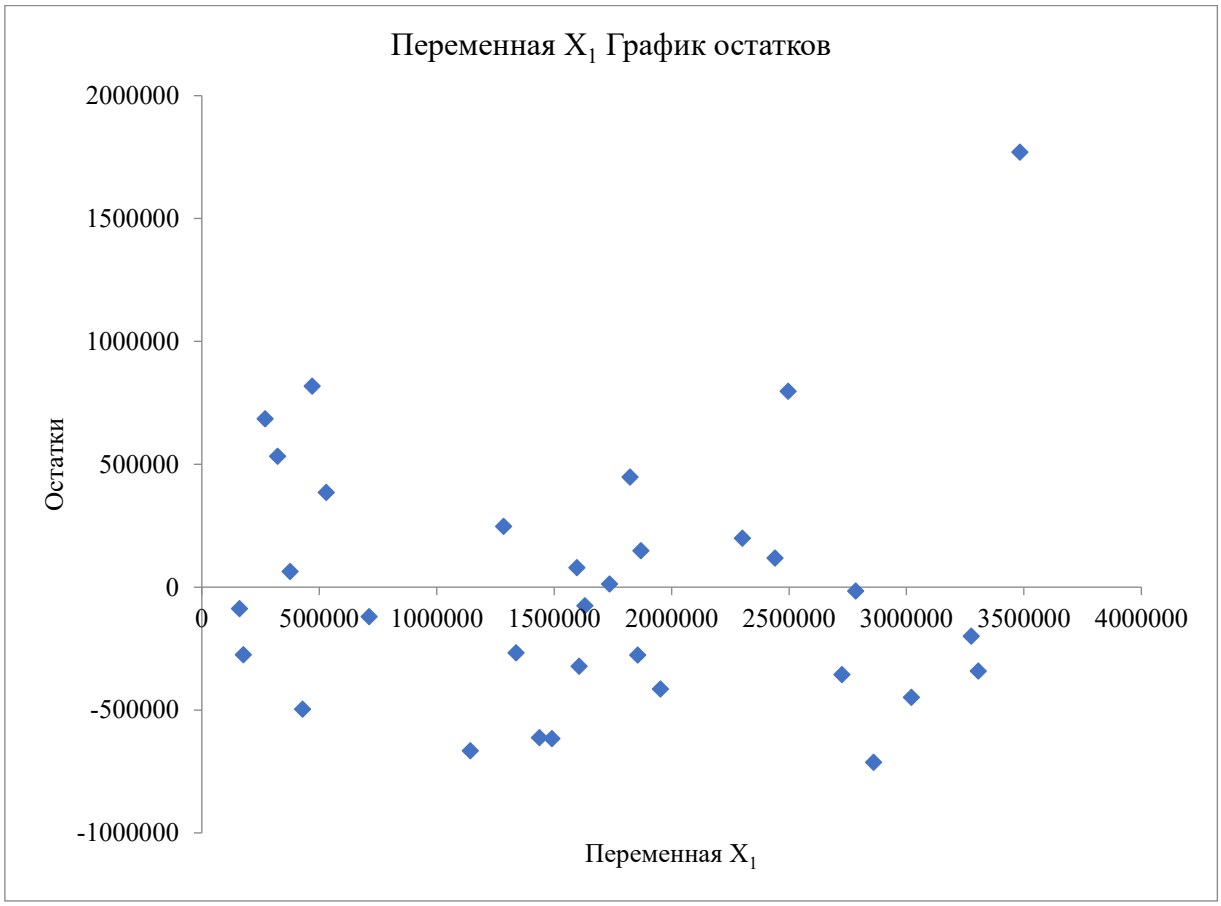
2) p-статистика: приемлема по всем переменным (все значения должны быть меньше, чем 0,05),

3) проверка значимости каждого фактора t-статистика: приемлемое значение по всем переменным ($t_{крит}$=2,04) (критерий Стьюдента),

4) проверка корреляции: хороший уровень,

5) F-статистика: хороший уровень,

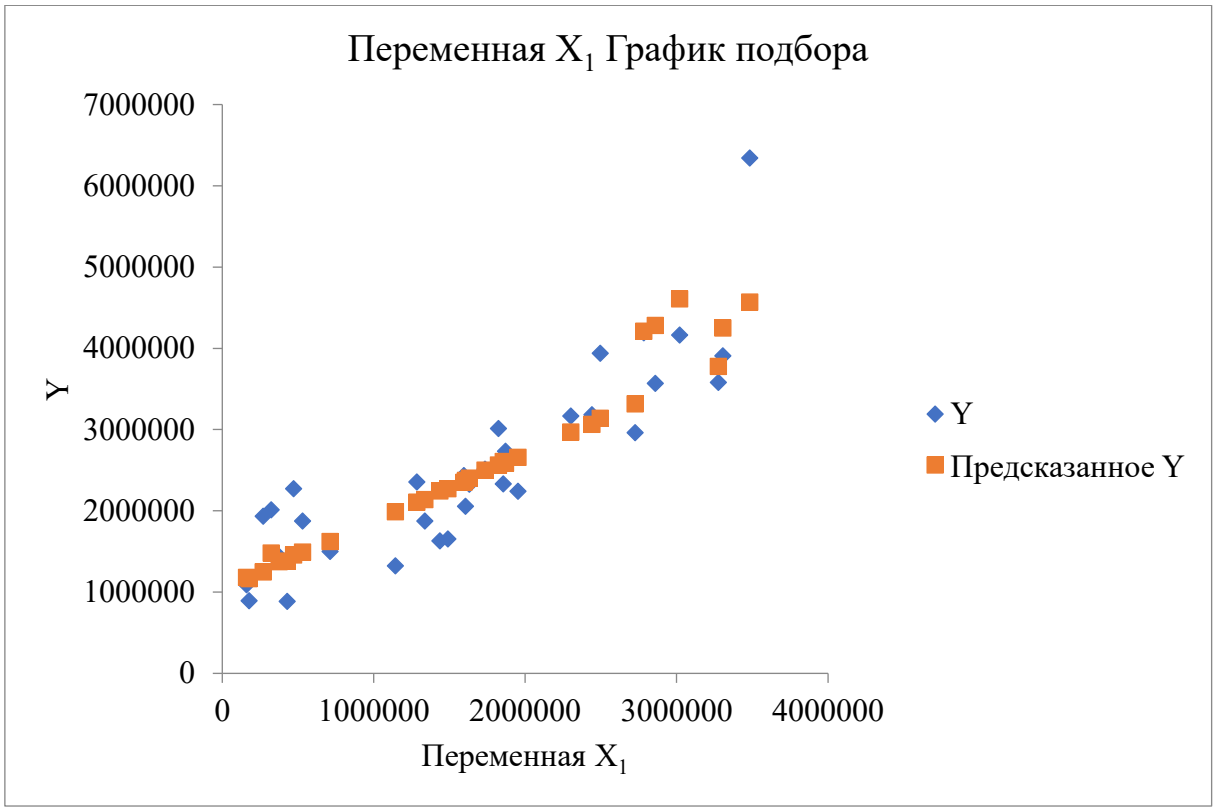
6) анализ остатков проведем графическим способом, как показано на рисунках 5.5–5.8. В отношении этой модели гипотеза о гетероскедастичности остатков отвергается.



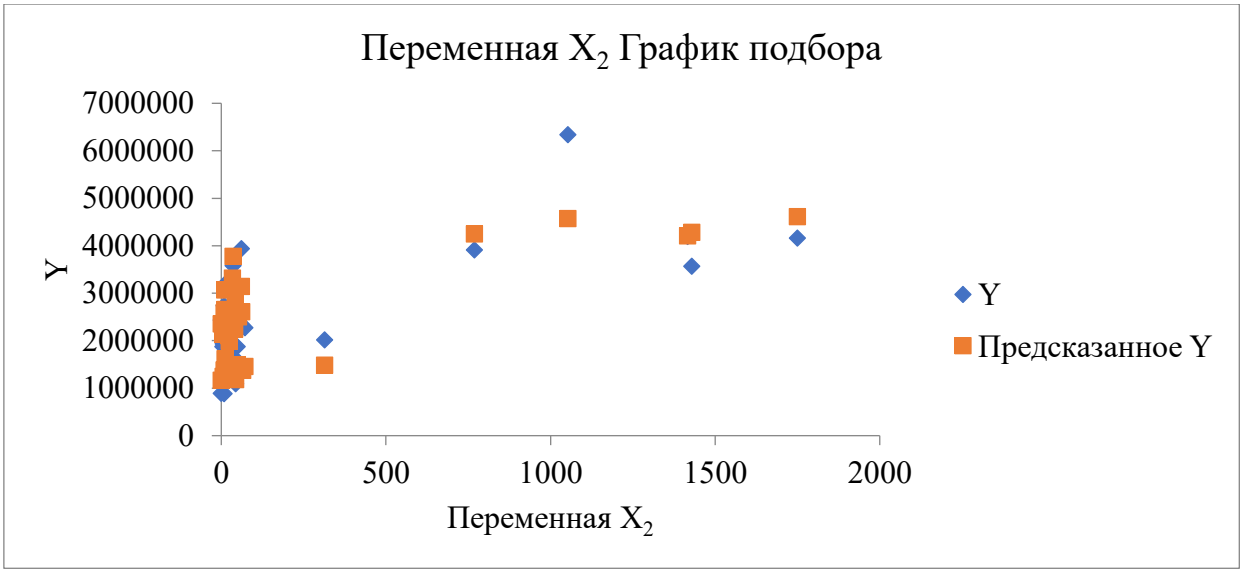
Источник: составлено автором.

Рисунок 5.5 – График остатков по переменной X_1

Источник: составлено автором.
Рисунок 5.6 – График остатков по переменной X_2



Источник: составлено автором.
Рисунок 5.7 – График подбора для переменной X_1



Источник: составлено автором.
Рисунок 5.8 – График подбора для переменной X_2

В таблице 5.7 приведены данные, на основе которых можно также сформировать экономико-управленческую модель социально ответственного университета.

Таблица 5.7 – Характеристика результативного показателя и признаков-факторов, отобранных для исследования – данные за период с 2016 года по 2024 год

Показатель	Условные обозначения	Коэффициент корреляции
Доходы от научно-исследовательской деятельности, руб.	Y	-
Доходы от внебюджетной научно-исследовательской деятельности, руб.	X_1	0,866
средний доход от научно-исследовательской деятельности на 1 сотрудника ППС, руб./чел.	X_2	0,829
Справочно: Мультиколлинеарность (X_1 и X_2) – нет	-	0,679

Источник: составлено автором.

Период с 2021 гола по 2024 год взят за основу на основе анализа данных таблицы 5.3. На основе данных таблицы 5.7 уравнение регрессии можно записать в виде формулы (5.6)

$$Y = 933563{,}2 + 0{,}646 \times X_1 + 128{,}3 \times X_2 , \quad (5.6)$$

где Y – это доходы от научно-исследовательской деятельности, руб.;

X_1- доходы от внебюджетной научно-исследовательской деятельности, руб.;

X_2- средний доход от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника ППС, руб./чел.

Оценка значимости этой модели отражена в приложении К.

Оценка качества модели:

1) Объясняющая способность модели R^2=86% (хороший уровень, выше 70%),

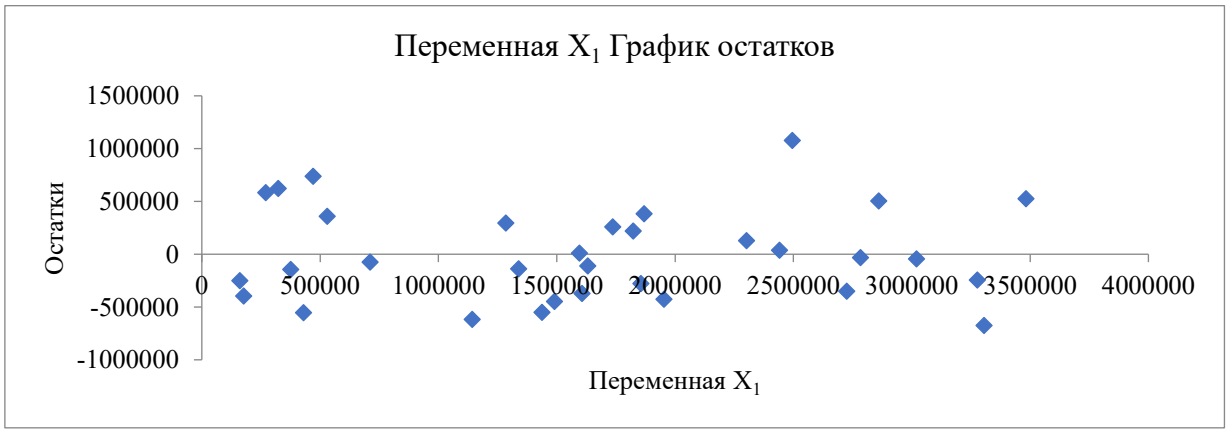
2) p-статистика: приемлема по всем переменным (все значения должны быть меньше, чем 0,05),

3) проверка значимости каждого фактора t-статистика: приемлемое значение по всем переменным ($t_{крит}$=2,04) (критерий Стьюдента),

4) проверка корреляции: хороший уровень,

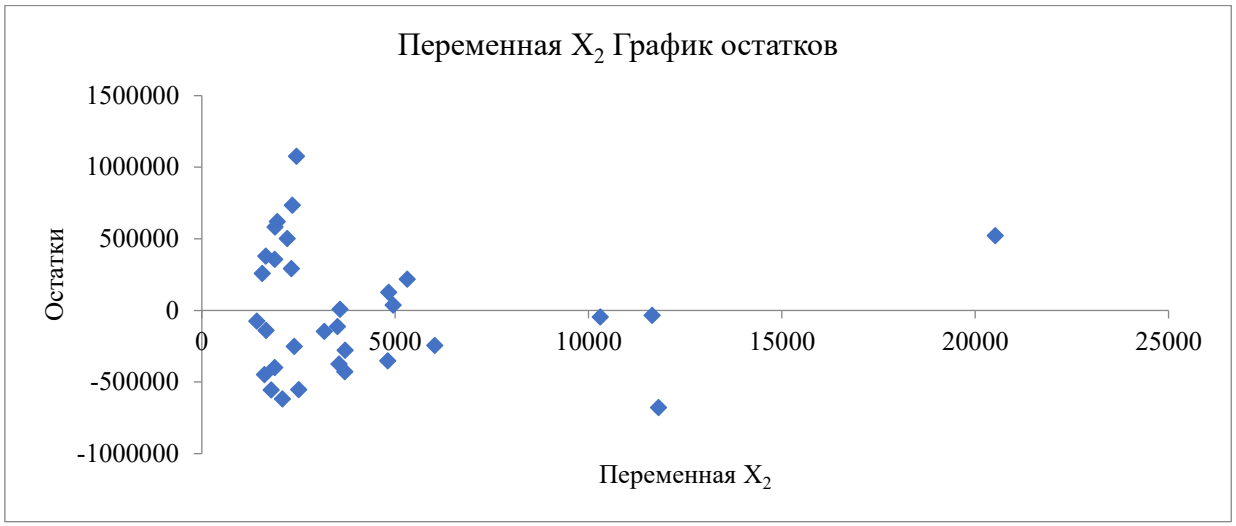
5) F-статистика: хороший уровень,

6) анализ остатков проведем графическим способом, как показано на рисунках 5.9 – 5.12. В отношении этой модели гипотеза о гетероскедастичности остатков отвергается.

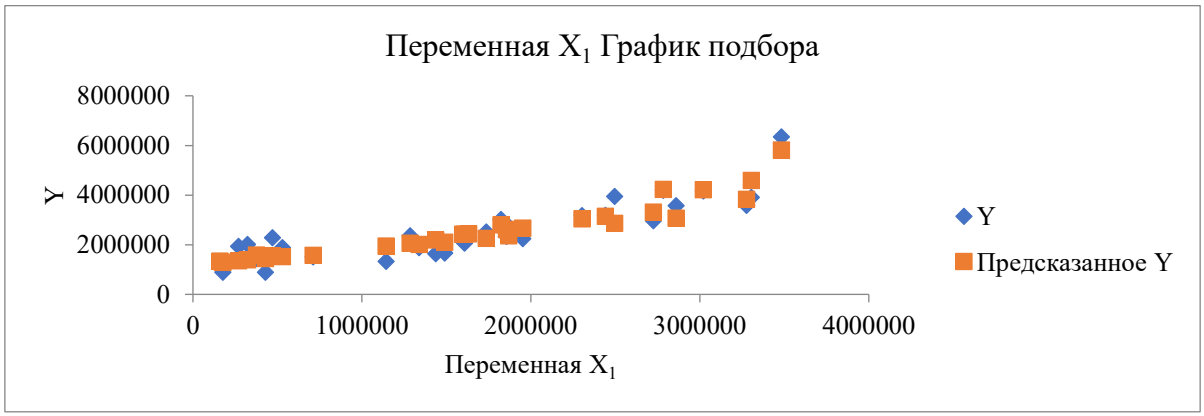


Источник: составлено автором.

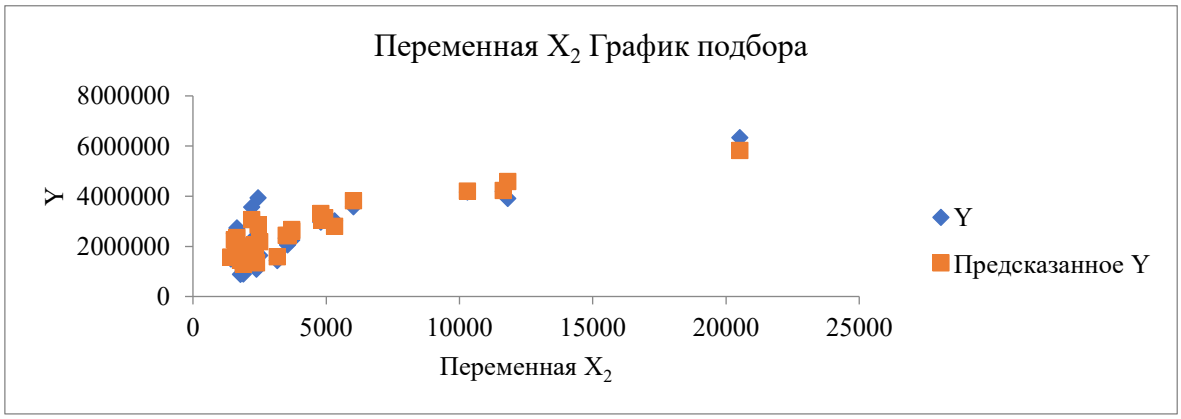
Рисунок 5.9 – График остатков переменной X_1



Источник: составлено автором.
Рисунок 5.10 – График остатков переменной X_2



Источник: составлено автором.
Рисунок 5.11 – График подбора для переменной X_1



Источник: составлено автором.
Рисунок 5.12 – График подбора для переменной X_2

В дальнейшем за основу в работе примем модель, построенную по данным таблицы 5.7, так как она имеет лучшую объясняющую способность.

Этап 4. Построение эконометрической модели социально ответственного университета

В модели должны быть отражены:

- целевая функция,

- пороговое значение по объемам научной деятельности (можно в привязке к нормативному доходу от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника),

- долю внебюджетной научно-исследовательской деятельности.

Для обоснования шкалы значений для показателя удельного веса внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности в вузах целесообразно построить и проанализировать таблицу 5.8.

Таблица 5.8 – Доля внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности в выбранных вузах

В процентах

Категория значений	Год							Пояснения
	2016	2018	2020	2021	2022	2023	2024	
Минимальное значение	22	25	19	16	14	15	21	Минимальное значение предложено принять на уровне 10%
Максимальное значение	70	69	83	73	87	92	92	Область высоких значений при значении более 50%
Средневзвешенное значение	47	51	63	65	62	75	57	Среднее значение предложено принять на уровне 50%

Источник: составлено автором.

Предлагается использовать следующую шкалу оси абсцисс для оценки показателя доли внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности:

- низкая – значения в диапазоне [0%; 10%],

- средняя – значения в диапазоне (10%; 50%),

- высокая – значения в диапазоне [50%; 100%].

Данная шкала основана на результатах анализа минимального, максимального, средневзвешенного и медианного значений показателя доля внебюджетный доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности в выбранных вузах выбранных университетов-лидеров по параметру «уровень научно-исследовательской деятельности» за период с 2016 года по 2022 год и на основе результатов глубинных интервью с экспертами (ректорами вузов) [60; 149;157].

Предлагается использовать следующую шкалу оси ординат для оценки показателя среднего дохода от научно-исследовательской деятельности в расчете на одного сотрудника ППС:

- низкая – значения ниже 0,85 нормативного значения,

- средняя – значения в диапазоне [0,85; 1,15] от нормативного значения,

- высокая – значения выше 1,15 нормативного значения.

Модель социально ответственного университета можно записать в виде системы уравнений и неравенств (5.7)

$$\begin{cases} Д_{нд} = 933563{,}2 \ + \ 0{,}646 \ \times X_1 \ + \ 128{,}3 \times X_2 \\ SR = 1, \\ I_{ВБ} \geq 50\%, \\ I_Q > 1{,}15 \times \text{нормативное значение}, \end{cases} \quad (5.7)$$

где $Д_{нд}$ – величина доходов от научно-исследовательской деятельности, руб.,

X_1 – доходы от внебюджетной научно-исследовательской деятельности, руб.,

X_2 – средний доход от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника ППС, руб./чел.,

SR – бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик,

$I_{ВБ}$ – доля внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности, в процентах,

I_Q – доходы от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника, руб./чел.

Для усиления предложенной модели введена бинарная переменная SR, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик: SR=0 при базовом (и ниже) уровне социальной ответственности; SR=1, если это уровень является расширенным (и выше).

Характеристика уровней социальной ответственности университета отражена в таблице 1.5.

Оценка качества модели:

1) объясняющая способность – R^2=86% (хороший уровень, выше 70%);

2) p-статистика: приемлема по всем переменным (все значения должны быть меньше 0,05);

3) t-статистика проверка значимости каждого фактора: приемлемое значение по всем переменным ($t_{крит}$=2,04 –критерий Стьюдента);

4) проверка корреляции: хороший уровень;

5) F-статистика: хороший уровень;

6) анализ остатков проведен графическим способом; в отношении этой модели гипотеза об их гетероскедастичности отвергается.

Таким образом, в диссертации построена экономико-управленческая модель социально ответственного университета, позволяющая прогнозировать доходы от научно-исследовательской деятельности социально ответственного университета как функция от трех аргументов: 1) внебюджетные доходы от научно-исследовательской деятельности, 2) доходы от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника и 3) бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик; обоснованы условия

применения этой модели: пороговые значения указанных аргументов. Объясняющая способность построенной модели составляет R^2= 86%.

Теоретическая значимость модели: сущность модели социально ответственного университета (цель социально ответственного университета: достижение значительных объемов научно-исследовательской деятельности и формирование потенциала для коммерциализации полученных научных достижений в целях решения социально-экономических проблем общества) раскрыта через обоснование функциональной зависимости величины доходов от научно-исследовательской деятельности от трех аргументов: 1 внебюджетные доходы от научно-исследовательской деятельности, 2) доходы от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника и 3) бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик.

Практическая значимость экономико-управленческой модели социально ответственного университета состоит в возможности ее использования:

1) Министерством науки и высшего образования Российской Федерации для классификации вузов с использованием полученных шкал значений аргументов указанной экономико-управленческой модели, что позволит объективно классифицировать вузы по их потенциалу перейти к модели социально ответственного университета; экономико-управленческая модель социально ответственного университета позволит принимать обоснованные решения о выделении ресурсов на выполнение вузами государственных заданий, а также прогнозировать доходы вузов от научно-исследовательской деятельности, что повысит эффективность государственной политики в сфере науки и высшего образования;

2) ректоратом образовательных учреждений высшего образования для настройки систем KPI сотрудников на достижение значимых результатов в научно-исследовательской деятельности: полученные шкалы аргументов указанной экономико-управленческой модели формируют возможность обоснованного выбора различных уровней достижения критериев KPI

(базового уровня – минимального уровня, нормального уровня – зона актуального развития, целевого (перспективного) уровня – зона стратегического развития), в результате будут сформированы объективные предпосылок реализации стратегий развития вузов, ориентированных на приоритетное развитие сферы исследований и разработок.

5.3 Оценка эффективности и прогнозных параметров модели социально ответственного университета

Предложенная экономико-управленческая модель социально ответственного университета на практике может быть использована для оценки потенциала конкретного вуза сформировать и реализовать модель социально ответственного университета. Этот вопрос является важным как для конкретных вузов при обосновании ими стратегии развития в сфере научно-исследовательской деятельности, так и для Министерства науки и высшего образования Российской Федерации при оценке потенциала конкретного вуза перейти на модель социально ответственного университета в своей деятельности.

Для этого следует проанализировать значения трех показателей:

1) величина внебюджетных доходов от научно-исследовательской деятельности, шкала данного показателя обоснована в таблице 5.8,

2) средний доход от используемых РИД в расчете на 1 созданный РИД,

3) средний доход от научно-исследовательской деятельности в расчете на одного сотрудника ППС (сравнение с нормативным значением).

Для обоснования шкалы значений для показателя средний доход от используемых РИД в расчете на 1 созданный РИД построим и проанализируем таблицу 5.9. Представляется целесообразным использовать следующую шкалу для оценки показателя средний доход от используемых РИД в расчете на один созданный РИД, тыс. руб.:

- низкая – значения в диапазоне [0; 23],

- средняя – значения в диапазоне (23; 60),

- высокая – значения в диапазоне [60; ∞).

Таблица 5.9 – Обоснование шкалы значений показателя средний доход от используемых РИД в расчете на один созданный РИД

В тысячах рублей

Категория значений	Год							Пояснения
	2016	2018	2020	2021	2022	2023	2024	
Минимальное значение	0	0	0	0	0,44	14,2	23	Минимальное значение предложено принять на уровне 23%
Максимальное значение	10,9	67,25	339,8	1749,8	1416,6	1428,8	1052,6	Область высоких значений при значении более 60%
Средневзвешенное значение	1,38	16,7	58,3	128,2	118,4	494,9	173,8	Среднее значение предложено принять на уровне 60%
Медианное значение	0,5	4,8	3,2	16,3	11,4	41,9	61,6	-

Источник: составлено автором.

Анализ данных о научно-исследовательской деятельности российских университетов, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, за 2024 год позволил сформировать выборку вузов с высоким значения показателей, как показано в таблице 5.10.

Таблица 5.10 – Выборка университетов с высокими показателями научно-исследовательской деятельности за 2024 год

Название университета	Доходы от научно-исследовательской деятельности, руб.	Доля внебюджетных доходов в общих доходах от научно-исследовательской деятельности	Доходы от РИД на один созданный РИД, руб./РИД	средний доход от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника ППС, руб./чел
1	2	3	4	5
Иркутский национальный исследовательский технический университет	288853,2	0,562653	139,4436	3145,22
Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	1726160	0,549206	1052,628	20522,60
Московский авиационный институт	1154128	0,56343	137,9886	4198,78

Продолжение таблицы 5.10

1	2	3	4	5
Российский университет транспорта	625248,2	0,886848	2454,816	4315,66
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ	1816132	0,79622	62,33509	3711,54
Российский национальный исследовательский медицинский университет имени Н.И. Пирогова Министерства здравоохранения Российской Федерации	506237,1	0,563622	87,56957	3078,10
Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации	171740,5	0,956445	1023,713	3214,95
Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина	1241583	0,868107	453,2765	3374,56
Псковский государственный университет	41433	0,556148	874,7444	3142,89
Уфимский государственный нефтяной технический университет	292171,3	0,791989	547,2547	4152,64
Южный федеральный университет	1569070	0,819006	234,7242	2365,25
Самарский государственный медицинский университет Министерства здравоохранения Российской Федерации	215165,7	0,775735	577,209	2487,96
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	1555173	0,633818	60,7741	2447,54
Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I	824787,5	0,987985	75,8975	3165,45
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет	745552,1	0,993539	586,6633	3452,71
Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники	820086,3	0,69329	62,38692	2339,66
Башкирский государственный аграрный университет	53232,4	0,714177	132,0755	2487,15
Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина	43692,8	0,910774	122,6306	2615,74

Источник: составлено автором.

При формировании выборки учитывались только те университеты, где в область высоких значений одновременно попали три показателя:

- доля внебюджетных доходов от научно-исследовательской деятельности в общем объеме доходов от научно-исследовательской деятельности,

- средний доход от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника ППС,

- показателя средний доход от используемых РИД в расчете на один созданный РИД.

В принципе, эти университеты имеют хорошие предпосылки для перехода к модели социально ответственного университета.

Предложенная модель позволяет прогнозировать доходы от научно-исследовательской деятельности. Результаты прогнозирования отражены в таблицах 5.11–5.15, в основу положен метод экстраполяции сложившихся трендов. Следует рассчитать темпы роста показателей – аргументов модели социально ответственного университета за период с 2021 года по 2024 год, а затем использовать их при прогнозировании соответствующих показателей в период с 2025 года по 2027 год.

Таблица 5.11 – Расчет темпов роста внебюджетных доходов от научно-исследовательской деятельности по выбранным вузам за период с 2021 года по 2024 год

Название университета	Год, руб.				Темпы роста			
	2021	2022	2023	2024	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	Средне-годовой темп роста
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	3020619	2784067	3305945	3482781	0,922	1,187	1,053	1,054
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ	1596649	1631527	1438072	1855869	1,022	0,881	1,291	1,065

Продолжение таблицы 5.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	429516,3	177072,4	160319,1	375862,8	0,412	0,905	2,344	1,221
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	1869515	1736064	2860118	2496041	0,929	1,647	0,873	1,150
Национальный исследовательский университет ИТМО	2302179	2441064	2725900	3276692	1,060	1,117	1,202	1,126
Национальный исследовательский Томский политехнический университет	1338395	712009,3	1490345	1284858	0,532	2,093	0,862	1,162
Национальный исследовательский Томский государственный университет	323466,2	270416,7	529696,3	470763,9	0,836	1,959	0,889	1,228
Национальный исследовательский технологический университет МИСиС	1143415	1952856	1607049	1823144	1,708	0,823	1,134	1,222
ИТОГО	12023755	11705076	14117445	15066011	0,973	1,206	1,067	1,082

Источник: составлено автором по материалам [155].

Таблица 5.12 – Прогнозирование внебюджетных доходов от научно-исследовательской деятельности по выбранным вузам за период с 2025 года по 2027 год

В рублях

Название университета	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год
Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	3482781	3671582,22	3870618	4080444
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ	1855869	1975756,23	2103388	2239265
Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	375862,8	458817,482	560080,7	683693,1
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	2496041	2869444,9	3298710	3792192
Национальный исследовательский университет ИТМО	3276692	3690724,69	4157074	4682350
Национальный исследовательский Томский политехнический университет	1284858	1493545,86	1736129	2018113
Национальный исследовательский Томский государственный университет	470763,9	578028,217	709732,9	871446,7
Национальный исследовательский технологический университет МИСиС	1823144	2227459,19	2721439	3324968
ИТОГО	15066011	16965358,8	19157172	21692471

Источник: составлено автором по материалам [155].

Таблица 5.13 – Расчет темпов роста среднего дохода от научно-исследовательской деятельности на 1 сотрудника ППС за период с 2021 года по 2024 год

Название университета	Год, руб./чел.				Темп роста			
	2021	2022	2023	2024	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	Средне-годовой темп роста
Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	10302,2	11647,6	11808,5	20522,6	1,131	1,014	1,738	1,294
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ	3572,8	3508,8	2507,9	3711,5	0,982	0,715	1,480	1,059
Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	1791,8	1888,0	2390,1	3171,9	1,054	1,266	1,327	1,216
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	1655,4	1563,1	2209,3	2447,5	0,944	1,413	1,108	1,155
Национальный исследовательский университет ИТМО	4837,6	4950,2	4806,2	6026,0	1,023	0,971	1,254	1,083
Национальный исследовательский Томский политехнический университет	1660,8	1423,1	1620,5	2317,1	0,857	1,139	1,430	1,142
Национальный исследовательский Томский государственный университет	1953,9	1894,3	1889,5	2339,7	0,969	0,997	1,238	1,068
Национальный исследовательский технологический университет МИСиС	2086,7	3701,5	3548,7	5314,7	1,774	0,959	1,498	1,410
Среднее значение	2783,9	2922,1	2993,2	4110,0	1,050	1,024	1,373	1,149

Источник: составлено автором по материалам [155].

Таблица 5.14 – Прогнозирование среднего дохода от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника ППС по выбранным вузам за период с 2025 года по 2027 год

В рублях

Название университета	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год
Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	20522,6	26558,7	34370,1	44479,0
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ	3711,5	3930,2	4161,8	4407,0
Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	3172,0	3855,8	4687,0	5697,5
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	2447,5	2827,3	3266,0	3772,8
Национальный исследовательский университет ИТМО	6026,0	6524,2	7063,5	7647,4
Национальный исследовательский Томский политехнический университет	2317,1	2645,8	3021,0	3449,5
Национальный исследовательский Томский государственный университет	2339,7	2499,7	2670,7	2853,4
Национальный исследовательский технологический университет МИСиС	5314,7	7494,1	10567,4	14900,9
Среднее значение	4110,0	4722,6	5426,5	6235,2

Источник: составлено автором по материалам [155].

Таблица 5.15 – Прогнозирование доходов от научно-исследовательской деятельности с использованием модели социально ответственного университета,

В рублях

Название университета / год	2024	2025	2026	2027
Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	6341482	6712885,92	7843670	9276194
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ	2330850	2714150,98	2826313	2945551
Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	1436888	1724655,56	1896723	2106222
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	3938105	3149971,49	3483564	3867375
Национальный исследовательский университет ИТМО	3579462	4154823,62	4525281	4939525
Национальный исследовательский Томский политехнический университет	2354207	2237845,24	2442697	2679830
Национальный исследовательский Томский государственный университет	2274146	1627680,84	1734700	1862606
Национальный исследовательский технологический университет МИСиС	3013425	3334000,89	4047407	4993275
ИТОГО	25268565	25656014,5	28800355	32670577

Составлено автором по материалам [155].

Практическая значимость модели: экономико-управленческая модель социально ответственного университета позволяет не только прогнозировать показатели развития социально ответственных университетов, но и позволяет выявлять университеты, которые в ближайшее время способны реализовать модель социально ответственного университета (оценить их потенциал перейти в группу социально ответственных университетов).

Выводы по главе 5

В диссертации показано, что различные модели университетов и их эволюцию можно описать с помощью логистических кривых. До 2009 года реализовывалась модель классического университета. Затем стала внедряться модель национального исследовательского университета, в основе которой была программа НИУ. Эта модель исчерпала свой потенциал по отношению к решению проблемы повышения результативности научно-исследовательской деятельности университетов в связи с изменением геополитической обстановки и возникновением новых вызовов технологического лидерства и суверенитета страны.

В результате трансформации контента основной задачи университетов в сфере научно-исследовательской деятельности все активнее стала использоваться модель предпринимательского университета (2015 – 2030 годы), цель которой – сформировать более 100 университетов – центров научно-технологического и социально экономического развития страны.

Основываясь на логике развития указанных процессов, в связи с усилением вызовов технологического суверенитета неизбежно появление модели следующего поколения. В основе перспективной модели будет лежать более глубокое понимание сущности и функций университета при реализации научно-исследовательской деятельности, ориентированной на решение социально-значимых проблем общества, реализацию общественных проектов

и программ. Подобной перспективной моделью может стать модель социально ответственного университета.

В диссертации обосновано, что зависимости от целей функционирования университета в сфере научно-исследовательской деятельности можно выделить пять основных моделей: классический университет, национальный исследовательский университет, предпринимательский университет, инновационный университет (если SR=0) и социально ответственный университет (если SR=1), где SR – это бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик: SR=0 при базовом (и ниже) уровне социальной ответственности; SR=1, если это уровень является расширенным (и выше). Достоинствами предложенной классификации являются отражение сущности пяти основных моделей университетов, информативность, наглядность, простота. Предложенная концептуальная классификация типов организации научно-исследовательской деятельности университетов обосновывает критерии, которые целесообразно учитывать при разработке организационно-управленческих решений, ориентированных на увеличение научно-исследовательского потенциала университетов: реализация ресурсоэффективных (предпринимательских) типов организации научно-исследовательской деятельности сформирует объективные предпосылки роста количественных и качественных показателей научно-исследовательской деятельности.

В диссертации построена экономико-управленческая модель социально ответственного университета как функция от трех аргументов: 1) внебюджетные доходы от научно-исследовательской деятельности, 2) доходы от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника и 3) бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик; обоснованы условия ее применения и пороговые значения ее аргументов; данная экономико-управленческая модель позволяет оценить положительные

эффекты от реализации концепции социально ответственного университета и выявлять потенциал вузов к реализации этой модели.

Практическая значимость модели: экономико-управленческая модель социально ответственного университета позволяет не только прогнозировать показатели развития социально ответственных университетов, но и позволяет выявлять университеты, которые в ближайшее время способны реализовать модель социально ответственного университета (оценить их потенциал перейти в группу социально ответственных университетов).

Заключение

Проведенное диссертационное исследование позволило сформулировать ряд выводов и получить научные и прикладные результаты. К числу наиболее важных относятся следующие.

1) Показано, что в современных социально-экономических условиях (изменение геополитической обстановки, возникновение новых вызовов технологического лидерства, обеспечение суверенитета страны) модель классического университета перестает отвечать требованиям времени и нуждается в трансформации, основным вектором которой становится создание университета нового типа – социально ответственного университета, ориентированного на расширение социально ответственных практик как перспективной модели университета в контексте реализации государственной политики в сфере высшего образования.

Принимая во внимание ключевые идеи КСО, можно определить социально ответственный университет как вуз, который в рамках своей основной деятельности – подготовка кадров, проведение научных исследований – ориентирован на формирование добровольного, связанного с ней напрямую и выходящего за рамки определенного законом минимума вклада в развитие общества: в сфере научно-технического развития, укрепления основ российской государственности, волонтерства, спорта, здравоохранения, экологии, благотворительности и общественной деятельности.

2) Определены основные признаки социально ответственного университета: субъектность, ценностно-ориентированность, социальная вовлеченность и активная работа с обществом; предложена классификация уровней социально ответственного университета, что позволяет выделять возможности университетов в плане достижения научного развития, а также выявить спектр показателей эффективности от перехода на эту модель управления, начиная от лояльности абитуриентов, студентов, сотрудников

до управления решениями, увеличения доли нематериальных активов и эффективного выстраивания отношений с заинтересованными сторонами с учетом их интересов.

3) Разработаны теоретико-методологические аспекты исследования организационной культуры университета, которые предполагают: понимание организационной культуры как доступной изменениям; представления о специфике университетской организационной культуры, базирующейся на академических ценностях; о системе ценностей как ключевом элементе организационной культуры университета, которые позволят сформировать готовность университета к реализации модели социально ответственного университета.

Проведенный обзор исследований организационной культуры российских университетов позволяет сформулировать ряд выводов. Практически все исследователи так или иначе признают необходимость формирования в университетах новой организационной культуры, которая будет способствовать повышению организационной эффективности. Однако при этом авторы исследований четко не формулируют, какая именно модель университета и соответственно какая организационная культура должны быть сформированы. Речь идет в только общем виде о необходимости адаптации вуза к современным рыночным условиям. В отличие от этого в диссертации сконцентрировано внимание на одной из конкретных моделей современного университета – модели социально ответственного университета и его организационной культуре. Также обращает на себя внимание, что исследователи не опираются на понимание ценностной основы организационной культуры и не выделяют ценности как ценности в качестве самостоятельного предмета исследования. Анализ культуры сводится, в лучшем случае, к определению типа организационной культуры и желательного вектора его развития и, в худшем – к описанию артефактов культуры. При этом, если организационные ценности хотя бы косвенно присутствуют в типологиях, то академические ценности не рассматриваются

вовсе. Однако без полной оценки ценностей невозможно эффективное управление развитием организационной культуры социально ответственного университета. Это ставит перед задачу разработки модели ценностей социально ответственного университета и разработки средств их оценки.

4) Организационная культура социально ответственного университета имеет с инновационными бизнес-компаниями как сходство, так и различия. Сходство состоит в том, что существуют универсальные организационные ценности, которые обеспечивают творческую активность и новаторство независимо от того, осуществляется она в бизнес-компании или университете. Эти ценности так или иначе выделены в моделях организационной культуры бизнес-компаний. И в этом качестве их можно использовать для оценки организационной культуры социально ответственного университета. С другой стороны, организационная культура социально ответственного университета имеет свою специфику. Она обусловлена тем, что университет является профессиональной академической организацией, и как в любой профессиональной организации важную роль в ее жизнедеятельности играют профессиональные ценности. Без включения их в общую систему организационных ценностей невозможно получить полную картину организационной культуры университета.

Разработана концептуальная модель ценностей социально ответственного университета, включающая в себя три уровня: 1) организационные ценности, 2) ценности трудовой деятельности сотрудников и 3) ценности научно-исследовательской деятельности сотрудников, которая способствует более глубокому пониманию сложной многоуровневой природы ценностей и позволяет адекватно оценить систему ценностей и управлять ее изменением при развитии социально ответственного университета.

5) Трансформация классического университета в социально ответственный требует системных организационных изменений во всех основных сферах деятельности университета: 1) в управлении университетом,

2) в кадровой политике университета, 3) в технологиях научно-исследовательской деятельности, 4) изменения в научных продуктах. Однако, процесс трансформации может сопровождать сопротивлением изменениям со стороны научно-педагогических работников. В диссертации анализ и оценка сопротивления научно-педагогических работников изменениям, ориентированным на переход к модели социально ответственного университета, проводился по трем направлениям: оценка силы сопротивления; оценка влияния организационных факторов и оценка влияния социально-психологических факторов. Подводя итоги проведенного эмпирического исследования сопротивления организационным изменениям в социально ответственных университетах, можно сформулировать следующие основные выводы:

- характерной формой сопротивления изменениям научно-педагогических работников является «пассивная» форма;

- в возникновении сопротивления изменениям важное значение имеет приверженность научно-педагогических работников академическим ценностям;

- при планировании организационных изменений при переходе к модели социально ответственного университета возрастает значимость совершенствования коммуникаций между администрацией и сотрудниками – своевременного информирования научно-педагогических работников об изменениях и обсуждение с ними возможных позитивных и негативных последствий.

6) Основываясь на трехуровневой концептуальной модели ценностей социально ответственного университета, методология оценки организационной культуры социально ответственного университета должна включать в себя комплекс диагностических методик оценки: 1) организационных ценностей; 2) ценностей трудовой деятельности; 3) ценностей научно-исследовательской деятельности.

В исследовании разработана и апробирована методология оценки организационной культуры социально ответственного университета, включающая в себя комплекс диагностических методик оценки: организационных ценностей – методика диагностики типа организационной культуры Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С»; ценностей трудовой деятельности – опросник Ш. Ричи и П. Мартина «Профиль трудовой мотивации»; ценностей научно-исследовательской деятельности – специально разработанная методика оценки ценностных ориентаций в научно-исследовательской деятельности, позволяющая детализировать существующую систему ценностей и на этой основе определять необходимый вектор их изменений.

7) В диссертации показано, что различные модели университетов и их эволюцию можно описать с помощью логистических кривых. До 2009 года реализовывалась модель классического университета. Затем стала внедряться модель национального исследовательского университета, в основе которой была программа НИУ. Эта модель исчерпала свой потенциал по отношению к решению проблемы повышения результативности научно-исследовательской деятельности университетов в связи с изменением геополитической обстановки и возникновением новых вызовов технологического лидерства и суверенитета страны.

В результате трансформации контента основной задачи университетов в сфере научно-исследовательской деятельности все активнее стала использоваться модель предпринимательского университета (2015 – 2030 годов), цель которой – сформировать более 100 университетов – центров научно-технологического и социально экономического развития страны.

Основываясь на логике развития указанных процессов, в связи с усилением вызовов технологического суверенитета неизбежно появление модели следующего поколения. В основе перспективной модели будет лежать более глубокое понимание сущности и функций университета при реализации

научно-исследовательской деятельности, ориентированной на решение социально-значимых проблем общества, реализацию общественных проектов и программ. Подобной перспективной моделью может стать модель социально ответственного университета.

В диссертации обосновано, что зависимости от целей функционирования университета в сфере научно-исследовательской деятельности можно выделить пять основных моделей: классический университет, национальный исследовательский университет, предпринимательский университет, инновационный университет (если SR=0) и социально ответственный университет (если SR=1), где SR – это бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик: SR=0 при базовом (и ниже) уровне социальной ответственности; SR=1, если это уровень является расширенным (и выше). Достоинствами предложенной классификации являются отражение сущности 5 основных моделей университетов, информативность, наглядность, простота.

8) В диссертации построена экономико-управленческая модель социально ответственного университета как функция от трех аргументов: 1) внебюджетные доходы от научно-исследовательской деятельности, 2) доходы от научно-исследовательской деятельности на одного сотрудника и 3) бинарная переменная, отражающая выполнение университетом требований по реализации социальных практик; обоснованы условия ее применения и пороговые значения ее аргументов; данная экономико-управленческая модель позволяет оценить положительные эффекты от реализации концепции социально ответственного университета и выявлять потенциал вузов к реализации этой модели.

Практическая значимость модели: экономико-управленческая модель социально ответственного университета позволяет не только прогнозировать показатели развития социально ответственных университетов, но и позволяет выявлять университеты, которые в ближайшее время способны реализовать

модель социально ответственного университета (оценить их потенциал перейти в группу социально ответственных университетов).

В результате проведенного исследования автором решена научная проблема теоретического обоснования, методологической проработки и разработки комплекса организационно-управленческих решений по формированию и внедрению в практическую деятельность модели социально ответственного университета на основе ценностного подхода, ориентированной на рост объемов и качества социально ответственных практик и позволяющей успешно управлять трансформацией классического университета в социально ответственный в контексте реализации государственной политики в сфере высшего образования.

Список литературы

Нормативные правовые акты

1. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года [Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309] // СПС «Консультант Плюс». - Текст : электронный. - URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=475991&rnd=mMUhQ#6rEqtJV2pwyxHf5O1 (дата обращения: 01.04.2025).

2. Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей [Указ Президента РФ от 09.11.2022 № 809] // СПС «Консультант Плюс». - Текст : электронный. - URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=528090&dst=1000000001&cacheid=C8C44E24E5AFCB64F876932A181DF5DE&mode=splus&rnd=flzptJV9DZApaREM#ElnqtJV2Nf0bMj0z (дата обращения: 01.04.2025).

3. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы [Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203] // СПС «Консультант Плюс». - Текст : электронный. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/ (дата обращения: 12.12.2020).

4. О финансовой поддержке реализации комплексных инновационных проектов. [Постановление Правительства Москвы от 27.12.2019 № 1863-ПП]. – Сайт Правительства Москвы. - Текст : электронный. - URL: https://www.mos.ru/authority/documents/doc/43278220/ (дата обращения: 03.03.2021).

5. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика». [Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 316 (с учетом изменений

от 31.03.2021)]. – Сайт Правительства России. - Текст : электронный. - URL: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/postanovlenie_pravitelstva_rf_ot_15_aprelya_2014_g_n_316.html (дата обращения: 05.03.2021).

6. Об учреждении премий Мэра Москвы «Лидеры цифровой трансформации». [Постановление Правительства Москвы от 10.09.2019 № 1167- ПП]. – Сайт Правительства Москвы. - Текст : электронный. - URL: https://www.mos.ru/dpir/documents/normativnye-pravovye-akty-goroda-moskvy/view/230278220/ (дата обращения: 05.03.2021).

7. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»: аналитический отчет. – 2019. - Сайт Правительства России. - Текст : электронный. - URL: http://government.ru/info/35568/ (дата обращения: 11.01.2021).

8. Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении). [Постановление Правительства Российской Федерации от 14.02.2008 № 71]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Текст : электронный. - URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=154166&cacheid=5E116A42659CBCE066ACD61C1C71EE6E&mode=splus&rnd=flzptJV9DZApaREM#MzTttJVqQ1m6PIyJ1 (дата обращения: 05.03.2021) – утратил силу.

9. Российская Федерация. Законы. Об образовании в Российской Федерации : федеральный закон [принят Государственной Думой 21 декабря 2012 года]. - Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Текст : электронный. - URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=532901&dst=1000000001&cacheid=67095CA7FCC9FFEAC9586753833B1F3C&mode=splus&rnd=flzptJV9DZApaREM#DIUstJVVbMMQ6BbB (дата обращения 13.09.2025).

Книги

10. Алексеева, М.Б. Анализ инновационной деятельности: учебник и практикум / М.Б. Алексеева, П.П. Ветренко. – Москва : Издательство Юрайт, 2016. – 303 с. – ISBN 978-5-9916-5592-7.

11. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг / под редакцией С.К. Мордовина. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 832 с. – ISBN 5-88782-415-8.

12. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом : Практикум : учебное пособие / Т.Ю. Базаров – Москва : Юнити, 2009. – 239 с. – ISBN 978-5-238-01500-2.

13. Балдин, К.В. Информационные системы в экономике : учебное пособие / К.В. Балдин. – Москва : Инфра-М, 2012. – 218 с. – ISBN 978- 5- 16- 005009- 6.

14. Беляева, И.Ю. Капитал финансово-промышленных корпоративных структур: теория и практика / И.Ю. Беляева, М.А. Эскиндаров. - Москва : ИНФРА-М, 2001. - 399 с. – ISBN 5-16-001081-5.

15. Бурлаков, В.В. Управление инновационным потенциалом предприятия с учетом латентности инноваций : монография / В.В. Бурлаков. – Москва : Научный консультант, 2018. – 154 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-907084-44-5.

16. Гамидов, Г.С. Основы инноватики и инновационной деятельности / Г.С. Гамидов., В.Г. Колосов, Н.О. Османов. – Санкт-Петербург : Политехника, 2000. - 321 с. – ISBN 5-7325-0587-3.

17. Герберт, Д. Организационная психология. Человек и организация / Д. Герберт, Л. Розенштиль. – Харьков : Издательство «Гуманитарный центр», 2006. – 624 с. – ISBN 966-8324-25-0.

18. Гринберг, Дж. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон. – Москва : ООО «Вершина», 2004. – 912 с. – ISBN 5- 94696-045-8.

19. Грудзинский, А.О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза : монография / А.О. Грудзинский. – Нижний Новгород : Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2004. – 370 с. – 100 экз. – ISBN отсутствует.

20. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 830 с. – ISBN 5-8046-0107-5.

21. Денисон, Д. Изменение корпоративной культуры в организации / Д. Денисон, Р. Хойшберг, Н. Лэйн, К. Лиф. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 192 с. – ISBN 978-5-4461-0029-3.

22. Джордж, Д.М. Организационное поведение. Основы управления : учебное пособие / Д.М. Джордж, Г.Р. Джоунс / под редакцией Е.А. Климова. – Москва : ЮНИТИ-ДАТА, 2017. – 463 с. – ISBN 5-238-00512-1.

23. Доказательная магистратура: результаты и перспективы / А.В. Гармонова, М.Б. Балова, Ю.Ю. Бочарова [и др.]. – Москва : ООО «МАКС Пресс», 2021. – 228 с. – ISBN 978-5-317-06566-9.

24. Занковский, А.Н. Организационная психология : учебное пособие / А.Н. Занковский. – Москва : ФОРУМ, 2009. – 648 с. – ISBN 978- 5- 91134- 299- 9.

25. Иванус, А.И. Гармоничное управление инновационной экономикой в условиях неопределенности / А.И. Иванус. – Москва : Книжный дом «Либроком», 2012. – 208 с. – ISBN 978-5-397-03464-7.

26. Инновационный университет. Проектно-ориентированное управление: стратегия, интеграция, качество : сборник статей / составители Р.Г. Стронгин, А.О. Грудзинский. – Нижний Новгород : Издательство ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2007. – 218 с. – ISBN 978-5-91326-031-4.

27. Институты обеспечения устойчивого развития Российской экономики / С.Н. Сильвестров, И.И. Беляев, В.Н. Бобков [и др.]. – 2-е издание. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2024. – 466 с. – ISBN 978-5-394-05620-8.

28. Ицковиц, Г. Тройная спираль: университеты - предприятия - государство. Инновации в действии / Г. Ицковиц. – Томск : Издательство Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники, 2010. – 238 с. - ISBN 978-5-86889-528-9.

29. Камерон, К.С. Диагностика и изменение организационной культуры / К.С. Камерон, Р.Э. Куинн. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 310 с. – ISBN 5-318-00283-8.

30. Киган, Р. Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации / Р. Киган, Л.Л. Лейхи. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2017. – 361 с. –ISBN 978-5-00100-615-2

31. Кларк, Б.Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации / Б.Р. Кларк. – Москва : Издательский дом Государственного университета - Высшая школа экономики, 2011. – 240 с. – ISBN 978-5-7598-0834-3.

32. Кларк, Б.Р. Поддержание изменений в университетах: преемственность кейс-стади и концепций / Б.Р. Кларк. – Москва : Издательский дом Государственного университета - Высшая школа экономики, 2011. – 312 с. – ISBN 978-5-7598-0854-1.

33. Корпоративное управление и ответственность бизнеса : учебник / И.Ю. Беляева, Б.С. Батаева, И.В. Булава [и др.]. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2023. – 234 с. – ISBN 978-5-406-10577-1.

34. Корпоративные стратегии и технологии в период глобальных трансформаций : монография / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, Т.В. Братарчук [и др.]. – Москва : КноРус, 2024. – 272 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-406-13093-3.

35. Корпоративные стратегии и технологии в условиях формирования приоритетов глобального будущего / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, М.А. Измайлова [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2025. – 416 с. – ISBN 978-5-406-15066-5.

36. Кузнецов, В.Г. Герменевтика и гуманитарное познание / В.Г. Кузнецов. – Москва : Издательство МГУ, 1994. – 191с. – ISBN 5- 211- 01694-7.

37. Льюис, Р.Д. Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / Р.Д. Льюис. – Москва : Манн, Иванов и Фербер; Альпина Паблишер, 2013. – 640 с. – ISBN 978-5-91657-664-1.

38. Матвейкин, В.Г. Инновационный потенциал: современное состояние и перспективы развития : монография. / В.Г. Матвейкин. – Москва : Издательство «Машиностроение-1», 2007. – 284 с. – 400 экз. – ISBN 978-5-94275-326-9.

39. Морган, Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития / Г. Морган ; под редакцией Н. Лапиной. – Москва : ООО «Вершина», 2006. - 415 с. - ISBN 5-9626-0152-1.

40. На пути в единое европейское пространство высшего образования : учебное пособие / А.И. Горылев, Е.Ю. Грудзинская, В.В. Марико [и др.] ; под редакцией А.О. Грудзинского. – Нижний Новгород : Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2011. – 176 с. – ISBN отсутствует.

41. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – Москва : Прогресс, 1986. – 420 с. – ISBN отсутствует.

42. Прохоров, А.П. Русская модель управления / А.П. Прохоров. – Москва : Эксмо, 2006. – 384 с. – ISBN 5-699-16008-6.

43. Развитие предпринимательского университета: организационная культура и сопротивление изменениям : монография / Г.А. Мкртычян, О.В. Петрова. – Нижний Новгород : Издательство ННГУ, 2018. – 237 с. – 500 экз. – ISBN 978- 5- 91326- 465- 7.

44. Ричи, Ш. Управление мотивацией: учебное пособие / Ш. Ричи, П. Мартин / перевод с английского языка под редакцией Е.А. Климова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с. – ISBN 5-238-00599-7.

45. Руденский, Е.В. Социальная психология / Е.В. Руденский. – Москва : Издательский дом «ИНФРА-М» Новосибирск : НГАЭИУ, 1997. – 221 с. – ISBN 5-86225-484-4.

46. Тапскотт, Д. Электронно-цифровое общество: Плюсы и минусы эпохи сетевого интеллекта : учебник / Д. Тапскотт. – Киев : ITN Пресс ; Москва : Рефл-бук. – 404 с. – ISBN 5-87983-080-2.

47. Теория и практика корпоративного управления : учебное пособие / И.Ю. Беляева, Ю.М. Цыгалов, О.В. Данилова [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2024. – 392 с. – ISBN 978-5-406-11925-9.

48. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 154 с. – ISBN 978-5-16-004534-4.

49. Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR – менеджера в организации / Д. Ульрих. – Москва : ООО «ИД Вильямс», 2007. – 304 с. – ISBN 5-8459-1045-5.

50. Управление персоналом : учебник / под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – Москва : ЮНИТИ, 2012. – 560 с. - ISBN 5-238-00290-4.

51. Философия и методология науки / под редакцией В.И. Купцова. – Москва : Аспект пресс, 1996. – 551 с. – ISBN 5-7567-0062-5.

52. Флорида, Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. – Москва : Классика – XXI, 2011. – 420 с. – ISBN 978- 5- 89817- 349-4.

53. Черняк, Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой : монография / Ю.И. Черняк – Москва : Экономика, 1975. – 191 с. – 20000 экз. – ISBN отсутствует.

54. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство : учебник / Э. Шейн. – 3-е издание. – Москва : Питер, 2007. – 330 с. – ISBN 5-469-01286-7.

55. Шермерорн, Д. Организационное поведение : учебник / Д. Шермерорн. – Москва : Питер, 2004. – 637 с. – 0 ISBN 5-88782-406-9.

56. Шумпетер, Й. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер / под редакцией В.С. Автономова. – Москва : Экономика, 1995. – 540 с. – ISBN 5-282-01415-7.

57. Элвессон, М. Организационная культура / М. Элвессон. – Харьков : Издательство «Гуманитарный центр», 2005. – 460 с. – ISBN 966-8324-17.

Статьи

58. Авдеева, И.Л. Анализ зарубежного опыта использования глобальных технологий «BigData» / И.Л. Авдеева // Вестник евразийской науки. – 2016. – № 6 (37). – С.1–13. – ISSN 2223-5167.

59. Авилкина, С.В. Дифференциация внебюджетных доходов ведущих университетов России как показатель региональной асимметрии / С.В. Авилкина, Л.С. Леонтьева // Региональная экономика: теория и практика. – 2021. – № 4 (487). Том 19. – С. 645-664. – ISS: 2073-1477.

60. Авралев, Н.В. Рейтинги как инструменты продвижения глобального рынка услуг образования / Н.В. Авралев, И.Н. Ефимова, О.В. Петрова // Инициативы XXI века. – 2013. – № 3. – С. 31-33. – ISSN 2073-4131.

61. Алиев, А.Т. Проблемы развития отечественных отраслей высокотехнологичных производств ОПК в современных условиях стагнации экономики / А.Т. Алиев, В.Р. Веснин, О.С. Суртаева // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. – 2020. – № 1. – С.18–24. – ISSN 2410-4124.

62. Андреев, А.С. Сопротивление изменениям в организации: причины и диагностика / А.С. Андреев, О.В. Сокол // Менеджмент инноваций. 2008. – № 1 (01). – С.86-91. – ISSN 2077-1924.

63. Андреева, Т.Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные

/ Т.Е. Андреева // Российский журнал менеджмента. 2006. – № 2. Том 4.– С. 25–48. – ISSN 1729-7427.

64. Аржанова, И.В. Формирование сети национальных исследовательских университетов как масштабная институциональная инновация в структуре высшей школы России / И.В. Аржанова, В.М. Жураковский, А.Б. Воров // Перспективы науки и образования. – 2014. – № 5 (11). – С. 53–61. – ISSN 2307-2334.

65. Асмолов, А.Г. Стратегия социокультурной модернизации образования: на пути к преодолению кризиса идентичности и построению гражданского общества / А.Г. Асмолов // Вопросы образования. — 2008. — № 1. — С. 65–68. – ISSN 1814-9545.

66. Аузан, А.А. «Эффект колеи». Проблема зависимости от траектории предшествующего развития - эволюция гипотез / А.А. Аузан // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2015. – № 1. – С. 3-17. – ISSN 0130-0105.

67. Барнетт, Р. Осмысление университета / Р. Барнетт // Alma mater. - 2008. – №6. – С. 46-56. – ISSN 1026-955X.

68. Батаева, Б.С. Взаимосвязь между соблюдением рекомендаций Кодекса корпоративного управления и стоимостью российских публичных компаний / Б.С. Батаева, И.Н. Кашапов // Управленец. – 2025. – № 5. Том 16. – С. 18-32. – ISSN 2218-5003.

69. Бекарев, А.М. Организационная культура как многомерный феномен / А.М. Бекарев, Г.С. Пак // Личность. Культура. Общество. – 2011. - № 2 (63-64). Том 13. – С. 120-126. – ISSN 1606-951X.

70. Бендиков, М.А. Методологические основы исследования механизма инновационного развития в современной экономике / М.А. Бендиков, Е.Ю. Хрусталев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 2. – С. 3–14. – ISSN 1028-5857.

71. Берестов, А.В. Проект «национальный исследовательский университет» – драйвер российского высшего образования / А.В. Берестов,

А.И. Гусева, В.М. Калашник, В.И. Каминский, С.В. Киреев, С.М. Садчиков // Высшее образование в России. – 2020. – № 6. Том 29. – С. 22-34. – ISSN 0869-3617.

72. Бобрышев, А.Д. Анализ условий, необходимых для инновационного промышленного производства / А.Д. Бобрышев, Е.С. Панов // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. – 2016.– № 3. – С. 51–60. – ISSN 2410-4124.

73. Бобрышев, А.Д. Экономика и инновации: диалектика взаимозависимости / А.Д. Бобрышев, О.В. Краснянская, Н.Л. Пирогов // Микроэкономика. – 2020. – № 6. – С. 62–77. – ISSN 1817-1591.

74. Богдан, Н.Н. Организационная культура вуза в условиях реформ / Н.Н. Богдан, И.Ю. Парфенова // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – № 6. – С. 23-30. – ISSN 1999-6640.

75. Бондаренко, И.В. Интегративные основы педагогического образования в условиях классического университета / И.В. Бондаренко // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. — 2008. — № 54. — С. 310–315. – ISSN 1992-6464.

76. Бортник, И.М. Система оценки и мониторинга инновационного развития регионов России / И.М. Бортник, Г.И. Сенченя, Н.Н. Михеева [и др.] // Инновации. - 2012. - № 9 (167). – С. 25-38. – ISSN 2071-3010.

77. Бренд в контексте туристической привлекательности города: кейс Нижнего Новгорода / Е.В. Шичкова, С.О. Степченкова, М.И. Рыхтик [и др.] // Сервис в России и за рубежом. – 2017. – № 1(71). Том 11. – С. 58-72. – ISSN 1995-042X.

78. Бурлаков, В.В. Диверсификации российской экономики: необходимость ускорения, зарубежный опыт и возможность его использования / В.В. Бурлаков, Е.В. Головин, О.А. Дзюрдзя // Вестник РГГУ. Серия: экономика, управление и право – 2021 - № 3. – С. 72-90. – ISSN 2073-6304.

79. Бухбиндер, Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения / Р.Г. Бухбиндер // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2009. – № 4. – С.100-106. – ISSN 1812-3988.

80. Васин, С.М. Специфика корпоративной социальной ответственности в условиях дистанционной занятости работников / С.М. Васин, Ю.Е. Прохорова // Вестник НГУЭУ. – 2025. – № 3. – С. 221-237. – ISSN 2073-6495.

81. Веселовский, М.Я. Формирование инновационной инфраструктуры промышленной сферы / М.Я. Веселовский // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2017. – № 2. Том 8. – С. 250–262. – ISSN 2079-4665.

82. Волков, А.Е. Модель системы образования России в перспективе до 2020 года: поворот к экономике, основанной на знаниях / А.Е. Волков, Я.И. Кузьминов, И.М. Реморенко [и др.] // Высшее образование сегодня. – 2008. – №5. – С. 4-9. – ISSN 1726-667X.

83. Всемирная конференция по высшему образованию – 2009. Итоговое коммюнике // Высшее образование сегодня. 2009. №8. С.13-17. – ISSN 1726-667X.

84. Вэй, Ф. Организационная культура в России и Китае / Ф. Вэй, Н.Н. Покровская // Социологические исследования. – 2007. – № 4. – С. 86–90. – ISSN 0132-1625.

85. Гайфутдинова, О.С. Социально-экономическая трансформация промышленности и человеческого фактора в условиях цифровизации / О.С. Гайфутдинова, Ж.А. Мингалева, Е.А. Гачегов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – № 12 (141). Том 11. – С. 18–25. – ISSN 2227-3891.

86. Гамидуллаева, Л.А. Институциональные механизмы реализации научно-технологического развития в регионах России / Л.А. Гамидуллаева, С.М. Васин // π-Economy. – 2025. – № 6. Том 18. – С. 108-126. – ISSN 2782-6015.

87. Горшкова, О.В. Роль корпоративной культуры в формировании эффективного университета / О.В. Горшкова, Г.И. Мальцева

// Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 2. – С. 40–44. – ISSN 1999-6640.

88. Грачев, И.Д. Инновационная активность и экономический рост / И.Д. Грачев, И.В. Неволин // Инновации. – 2019. – № 8 (250). – С.3-8. – ISSN 2071-3010.

89. Грудзинский, А.О. Компаративный метод диагностики организационной культуры инновационного университета / А.О. Грудзинский, О.В. Петрова // Социологические исследования. – 2014. – № 2 (358). – С. 37-43. – ISSN 0132-1625.

90. Грудзинский, А.О. Международная образовательная программа «Бизнес и общество в России» / А.О. Грудзинский, О.В. Петрова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Инновации в образовании. – 2006. – № 1. – С. 203-205. – ISSN 1993-1778.

91. Грудзинский, А.О. Мотивационная готовность научно-педагогических работников университета к предпринимательству в научно-образовательной сфере / А.О. Грудзинский, О.В. Петрова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2012. – № 2-1. – С. 11-16. – ISSN 1993-1778.

92. Грудзинский, А.О. Трансфер знаний – функция инновационного университета / А.О. Грудзинский, А.Б. Бедный // Высшее образование в России. – 2009. – № 9. – С. 66–71. – ISSN 0869-3617.

93. Грудзинский, А.О. Управление персоналом в инновационном университете / А.О. Грудзинский, О.В. Петрова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2010. – № 5-1. – С. 20-24. – ISSN 1993-1778.

94. Группа восьми об образовании // Высшее образование сегодня. – 2006. – № 1. – С. 15–27. – ISSN 1726-667X.

95. Гулиус, Н.С. Трансформация корпоративной культуры университета: социологический и лингвистический методы анализа

/ Н.С. Гулиус, Е.А. Юрина // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – № 2. – С. 106–121. – ISSN 1999-6640.

96. Гусев, Ю.В. Управление изменениями в национальной экономике / Ю.В. Гусев, Т.А. Половова // Инновации и инвестиции. – 2020 – № 12. – С. 273-277. – ISSN 2307-180X.

97. Данилова, О.В. Искусственный интеллект как эффективный инструмент трансформации современных социально-ответственных систем / О.В. Данилова, И.Ю. Беляева, С.Ю. Абрамович // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2025. – № 4. – С. 7-16. – ISSN 2073-5537.

98. Данилова, О.В. Система управления имуществом российских университетов: оценка эффективности и проблемы развития / О.В. Данилова, И.Ю. Беляева, Е.А. Сычева // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. – № 4 (64). – С. 75-88. – ISSN 2219-1453.

99. Данилова, О.В. Цифровая трансформация и формирование корпоративных управленческих решений / О.В. Данилова, И.Ю. Беляева, С.Ю. Абрамович // Экономика строительства. – 2025. – № 10. – С. 70-72. – ISSN 0131-7768.

100. Дежина, И.Г. Механизмы стимулирования коммерциализации исследований и разработок / И.Г. Дежина, Б.Г. Салтыков // Общество и экономика. – 2004. – № 7. – С. 189-248. – ISSN 0207-3676.

101. Демин, П.В. Корпоративная культура предпринимательского университета: потенциал измерения / П.В. Демин // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – № 2. – С. 65-75. – ISSN 1999-6640.

102. Дорошенко, Ю.А. Вуз как ядро регионального саморазвития на мезоуровне в инновационной спирали / Ю.А. Дорошенко, И.О. Малыхина, О.В. Громова // Beneficium. – 2024. – № 3 (52). – С. 108-114. – ISSN 2713-1629.

103. Дорошенко, Ю.А. Научно-теоретические аспекты стимулирования инновационно-инвестиционных драйверов развития высокотехнологичного

сектора региональной экономики / Ю.А. Дорошенко, И.О. Малыхина, Е.Д. Щетинина // Общество: политика, экономика, право. – 2023. – № 8 (121). – С. 99–105. – ISSN 2071-9701.

104. Дорошенко, Ю.А. Инновационная инфраструктура как драйвер развития региона / Ю.А. Дорошенко, И.Г. Павлова // Экономический вектор. – 2021. – № 4 (27). – С. 87-92. – ISSN 2411-7269.

105. Дорошенко, Ю.А. Инновационное развитие региона в условиях современных трендов неоиндустриализации / Ю.А. Дорошенко, И.О. Малыхина, И.В. Сомина // Экономика региона. – 2020. – № 4. Том 16. – С. 1318-1334. – ISSN 2072-6414.

106. Дорошенко, Ю.А. Интеллектуальный капитал как фактор успешного формирования инновационной инфраструктуры вуза / Ю.А. Дорошенко, И.О. Малыхина, П.И. Оспищев // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2015. – № 2. – С. 192-195. – ISSN 2071-7318.

107. Жураковский, В.М. Развитие системы НИУ: некоторые итоги / В.М. Жураковский, И.В. Аржанова // Высшее образование в России. – 2011. – № 12. – С. 47–54. – ISSN 0869-3617.

108. Задорожнюк, И.Е. Рейтингование вузов: социологическое обеспечение / И.Е. Задорожнюк, С.В. Киреев // Высшее образование в России. – 2016. – № 11. – С. 55–65. – ISSN 0869-3617.

109. Захарова, Л.Н. Организационная культура университета в контексте проблем диагностики и формирования готовности студента к работе в условиях современного предприятия / Л.Н. Захарова // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 2. – С. 31–39. – ISSN 1999-6640.

110. Игамбердиев, А. Антропный принцип: Единство гуманитарного и естественнонаучного / А. Игамбердиев // Вестник высшей школы. – 1991. – № 8. – С.57–68. – ISSN 0321-0383.

111. Измайлова, М.А. Клиентоориентированность: стандарты и концептуализация подходов / М.А. Измайлова, А.В. Корнев, С. Танаскович // Стандарты и качество. – 2025. – № 11. – С. 88-94. – ISSN 0038-9692.

112. Измайлова, М.А. Модель ESG-трансформации вузов: экологическая составляющая / М.А. Измайлова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2025. – № 3. Том 16. – С. 417-433. – ISSN 2079-4665.

113. Измайлова, М.А. ESG-рейтинги и устойчивое развитие: подходы к проведению оценки / М.А. Измайлова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 2 (70). – С. 50-59. – ISSN 2219-1453.

114. Изменение возрастной структуры профессорско-преподавательского состава российских вузов: тенденции и риски / И.Ю. Ильина, А.А. Бакулина, Т.В. Бутова [и др.] // Экономическое развитие России. – 2025. – № 6. Том 32. – С. 41-43. – ISSN 2306-5001.

115. Календжян, С.О. Международный опыт развития программ DBA и возможности его адаптации в российском бизнес-образовании / С.О. Календжян, О.В. Гумилевская // Российский внешнеэкономический вестник. – 2022. – № 11. – С. 39-63. – ISSN 2072-8042.

116. Календжян, С.О. Тенденции развития институциональной среды в рамках применения механизмов государственно-частного партнерства в современной России / С.О. Календжян, А.А. Першин // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – № 4. Том 14. – С. 1257-1270. – ISSN 2222- 534X.

117. Каррье, Г. Культурные модели университета / Г. Каррье // Alma mater. – 1996. – № 3. – С. 15–24. – ISSN 1026-955X.

118. Ключарев, Г.А. Проект «5-100»: некоторые промежуточные итоги / Г.А. Ключарев, А.В. Неверов // Вестник РУДН. Серия: Социология. – 2018. – № 1. Том 18. – С. 100–116. – ISSN 2313- 2272.

119. Князев, Е.А. Институциональная динамика в российском высшем образовании: механизмы и траектории / Е.А. Князев, Н.В. Драгусова

// Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 6 (88). – С. 6-17. – ISSN 1999-6640.

120. Комаров, Н.М. Результаты отраслевых исследований в области практической реализации национальной программы проектов «цифровая экономика» / Н.М. Комаров, Д.С. Пащенко // Государственное управление и развитие России: глобальные угрозы и структурные изменения обеспечения тип. – 2020. - № 1. – С.87–98. – ISBN 978-5-907242-76-0.

121. Константинов, Г.Н. Что такое предпринимательский университет / Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович // Вопросы образования. – 2007. – № 1. – С.49-62. – ISSN 1814-9545.

122. Кузнецов, Н.В. Формирование стратегии структурной модернизации экономики России в условиях санкций / Н.В. Кузнецов, Т.А. Першина // Финансы и управление. – 2025. – № 3. – С. 106-125. – ISSN 2409-7802.

123. Кузнецов, Н.В. Роль государственных институтов развития в контексте реализации различных макроэкономических сценариев / Н.В. Кузнецов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 9- 3. – С. 438-444. – ISSN 1818-4057.

124. Кузьминов, Я.И. Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» / Я.И. Кузьминов, Д.С. Семенов, И.Д. Фрумин // Вопросы образования. – 2013. – № 4. – С. 8-63. – ISSN 1814-9545.

125. Куприна, Е.В. Оценка влияния управления инновационными процессами на уровень цифровой трансформации экономики / Е.В. Куприна, Ж.А. Мингалева // Управленческий учет. – 2022. – № 10-1. – С. 220–226. – ISSN 1814-8476.

126. Леонтьева, Л.С. Система высшего образования как стратегический ресурс регионального развития / Л.С. Леонтьева, С.В. Авилкина // Государственное управление. Электронный вестник. – 2021. – № 86. – С. 200- 219. – ISSN 2070-1381.

127. Лисин, Б.К. Инновационный потенциал как фактор развития. Межгосударственное социально-экономическое исследование / Б.К. Лисин, В.Н. Фридлянов // Инновации. – 2002. – № 7. – С.17–34. – ISSN 2071-3010.

128. Лисюткин, М.А. Как деградируют университеты? К постановке проблемы / М.А. Лисюткин, И.Д. Фрумин // Университетское управление: практика и анализ. – 2014. – № 4–5 (92-93). – С.12-20. – ISSN 1999-6640.

129. Ломоносова, Я.Г. Особенности построения механизма управления человеческими ресурсами / Я.Г. Ломоносова, Ж.А. Мингалева // Региональная экономика. Юг России. – 2024. – № 1. Том 12. – С. 112-119. – ISSN 2310-1083.

130. Макаркин, Н.П. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения / Н.П. Макаркин, О.Б. Томилин, А.Б. Бритов // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 5– 6. – С. 152–161. – ISSN 1999-6640.

131. Макарова, С.Д. «Третья миссия» университетов как составляющая реализации национальных проектов / С.Д. Макарова, О.В. Петрова // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций : Материалы Международной научно-практической конференции, Нижний Новгород, 19 ноября 2019 года. – Нижний Новгород : Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, 2019. – С. 73-75. - ISBN 978- 5- 502-01252-2.

132. Максимова, Т.Г. Исследовательские университеты в структуре национальной инновационной экосистемы / Т.Г. Максимова, А.С. Николаев, Д. Бямбацогт // Теория и практика общественного развития. – 2018. – № 8 (126). – С. 81-87.– ISSN 1815-4964.

133. Малахова, Ю.С. О возможности построения университета классического типа в современном обществе / Ю.С. Малахова // Вестник Томского государственного университета. — 2012. — № 364. – С. 29–31. – ISSN 1561-7793.

134. Мальцева, Г.И. Университетская корпоративная культура / Г.И. Мальцева // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 2. – С. 95–103. – ISSN 1999-6640.

135. Мингалева, Ж.А. Перспективы управления знаниями в эпоху искусственного интеллекта / Ж.А. Мингалева, В.С. Тумилович // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 6. – С. 172-175. – ISSN 2307-180X.

136. Мингалева, Ж.А. Соответствие региональной сферы образования задачам формирования профессиональных компетенций и целям устойчивого развития общества (на материалах Пермского края) / Ж.А. Мингалева // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2019. – № 4 (60). – С. 18. – ISS: 1999-2645.

137. Мингалева, Ж.А. Сравнительный анализ моделей управления знаниями в компаниях и организациях / Ж.А. Мингалева, В.С. Тумилович // Первый экономический журнал. – 2024. – № 6(348). – С. 105-114. – ISSN 2782- 5183.

138. Мкртычян, Г.А. Опыт построения классификации причин сопротивления организационным изменениям / Г.А. Мкртычян, Е.Е. Войлокова // Труды НГТУ им. Р.Е. Алексеева. – 2013. – № 4 (101). – С. 262- 271. – ISSN 1816-210X.

139. Мкртычян, Г.А. Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен / Г.А. Мкртычян, О.М. Исаева // Организационная психология. – 2015. – № 1. – С. 22–33. – ISSN 2312-5942.

140. Мкртычян, Г.А. Проблемы диагностики организационной культуры Инновационного университета / Г.А. Мкртычян, О.В. Петрова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2012. – № 6-1. – С. 22-27. – ISSN 1993-1778.

141. Мкртычян, Г.А. Психологическая пригодность студентов-менеджеров к деятельности в сфере инновационного бизнеса / Г.А. Мкртычян, М.А. Карпунина // Вестник Нижегородского

государственного университета им. Н.И. Лобачевского. – 2015. – № 5 (1). – С. 342-349. – ISSN 1993-1778.

142. Мкртычян, Г.А. Сопротивления преподавателей изменениям: анализ причин и факторов / Г.А. Мкртычян, О.В. Петрова // Университетское управление: практика и анализ. – 2019. – № 4. Том 23. – С. 142–150. – ISSN 1999-6640.

143. Наугольнова, И.А. Ценностно-ориентированная инициатива и рынок Индустрии 5.0 в контексте четвертой промышленной революции / И.А. Наугольнова, М.А. Измайлова // ЭКО. – 2025. – № 4(604). – С. 267-282. – ISSN 0131-7652.

144. Оценка состояния человеческого капитала на этапе шестого технологического уклада: гонка за региональным лидером / А.С. Воронов, Л.С. Леонтьева, Л.Н. Орлова [и др.] // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2022. – № 1. – С. 41-63. – ISSN 2073-2643.

145. О'Рейлли, Ч. Корпорации, культура и приверженность: Мотивация и социальный контроль в организациях / Ч. О'Рейлли // Антология организационной психологии / Составитель Барри М. Стоу. – Москва : ООО «Вершина», 2005. – С. 394–409. – ISSN отсутствует.

146. Петрова, Г.И. «Дух информационализма» – ответ корпоративной культуры университета на вызовы времени / Г.И. Петрова // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – №2. – С. 86 – 91. – ISSN 1999-6640.

147. Петрова, О.В. Инновации как вектор трансформации гумбольтовского университета / О.В. Петрова // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2012. – № 8. – С. 122-146. – ISSN 1997-9886.

148. Петрова, О.В. Методология инновационного развития университета на основе модели управления ценностями / О.В. Петрова // Друкеровский вестник. – 2024. – № 3. – С. 227-235. – ISSN 2312-6469.

149. Петрова, О.В. Модель управления в нижегородских вузах: оценка соответствия требованиям инновационного развития / О.В. Петрова // Экономические науки. – 2024. – № 6 (235). – С. 126 – 134. – ISSN 2072-0858.

150. Петрова, О.В. Необходимость трансформации современного университета / О.В. Петрова, В.Д. Секерин // Экономические науки. – 2026. – № 1 (254). – С. 487–492. – ISSN 2072-0858.

151. Петрова, О.В. Новые управленческие подходы в формировании организационной культуры университета в условиях развития инновационно-ориентированной экономической системы региона / О.В. Петрова, И.Н. Ефимова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 11. – С. 20-44. – ISSN отсутствует.

152. Петрова, О.В. Организационная культура как фактор развития инновационного университета / О.В. Петрова, А.О. Грудзинский // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2012. – № 4-1. – С. 12. – ISSN 1993-1778.

153. Петрова, О.В. Оценка организационных ценностей социально ответственного университета / О.В. Петрова // Мир новой экономики. – 2026. – № 20 (1). – С. 113-124. – ISSN 2220-6469.

154. Петрова, О.В. Формирование концепции социально ответственного университета / О.В. Петрова, В.Д. Секерин // Управленческие науки. – 2025. – № 15 (4). – С. 110-121. – ISSN 2304-022X.

155. Петрова, О.В. Эконометрическая модель инновационного университета / О.В. Петрова // Экономические науки. – 2024. – № 10. – С. 187-190. – ISSN 2072-0858.

156. Петрова, О.В. Управление ценностями в исследовательском университете: кейс Института экономики и предпринимательства ННГУ им. Н.И. Лобачевского / О.В. Петрова // Социология. – 2022. – № 2. – С. 428-436. – ISSN 1812-9226.

157. Петрова, О.В. Профиль трудовой мотивации преподавателя предпринимательского университета / О.В. Петрова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8-4 (85). – С. 487-493. – ISSN 1999-2300.

158. Попов, Е.А. Методика внедрения инновационной бизнес-модели в рамках сетевого взаимодействия / Е.А. Попов, Ж.А. Мингалева // Социальные и экономические системы. – 2022. – № 6-8 (37). – С. 169–186. – ISSN 2618-7035.

159. Похолков, Ю.П. Корпоративная культура российских технических университетов / Ю.П. Похолков, В.А. Пушных, М.В. Митрофанова // Alma mater. – 2011. – № 9. – С. 66–71. – ISSN 1026-955X.

160. Раевский, С.В. Роль институтов развития как системных интеграторов инноваций / С.В. Раевский, С.А. Стрижов, Г.А. Простаков // Экономика строительства. – 2025. – № 11. – С. 340-342. – ISSN 0131-7768.

161. Реформа управления учебным процессом подготовки экономистов-математиков на механико-математическом факультете на основе межфакультетского сотрудничества / Н.Н. Буреева, Ю.А. Кузнецов, А.К. Любимов [и др.] // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Инновации в образовании. – 2003. – № 1. – С. 117-125. – ISSN 1993-1778.

162. Розов, Н.С. О моделях университета в современной России / Н.С. Розов // Социологические исследования. – 2007. – № 10. – С. 71–75. – ISSN 0132-1625.

163. Российская магистратура будущего: четыре траектории развития / О.В. Петрова, О.Р. Чепьюк, С.Д. Макарова [и др.] // Высшее образование в России. – 2021. – № 8-9. Том 30. – С. 20-33. – ISSN 0869-3617.

164. Секерин, В.Д. Анализ внутренней среды при создании инновационного университета / В.Д. Секерин, О.В. Петрова // Экономический анализ: теория и практика. – 2024. – № 10 (553). Том 23. – С. 1980-1992. – ISSN 2073-039X.

165. Секерин, В.Д. Экономическое содержание модели инновационного университета / В.Д. Секерин, А.Е. Горохова, О.В. Петрова

// Экономический анализ: теория и практика. – 2025. – № 3. Том 24. – С. 179-193. – ISSN 2073-039X.

166. Секерин, В.Д. Проблемы интеграции вузовской науки и промышленных структур в условиях цифровой трансформации экономики / В.Д. Секерин, Е.Е. Шурукова, А.Е. Горохова // Друкеровский вестник. – 2021. – № 1 (39). – С. 121-128. – ISSN 2312-6469.

167. Соболев, А.Б. Основные векторы развития системы высшего образования РФ: [выступление директора Департамента государственной политики в сфере высшего образования Минобрнауки РФ на V Международном форуме вузов «Эффективное управление образовательной организацией: практика, итоги, перспективы», Москва 28 февраля — 1 марта 2013] /А.Б. Соболев. – Текст: электронный. – URL: http://www.profitcon.ru/matetials/28032013/Sobolev-A-B-Osnovnye-vektory-razvitiia-VPO.pdf – ISSN отсутствует.

168. Стрижов, С.А. Инструментарий цифровой экономики для принятия ответственных управленческих решений на принципах ESG / С.А. Стрижов, С.Ю. Абрамович // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – № 11 (140). Том 3. – С. 157-165. – ISSN 2227-3891.

169. Стрижов, С.А. Устойчивое корпоративное управление в эпоху ИИ: влияние технологий на финансовые рынки и социальную ответственность компаний / С.А. Стрижов, И.Ю. Беляева, С.Ю. Абрамович // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 11. – С. 199-202. – ISSN 2658-3917.

170. Строгецкая, Е.В. В поисках модели современного университета / Е.В. Строгецкая // Высшее образование сегодня. – 2009. – № 3. – С. 15–17. – ISSN 1726-667X.

171. Стронгин, Р.Г. Университет как интегратор в обществе, основанном на знании / Р.Г. Стронгин, Г.А. Максимов, А.О. Грудзинский // Высшее образование в России. – 2006. – № 1. – С. 15–27. – ISSN 0869-3617.

172. Сухарева, М.А. От концепции постиндустриального общества к концепции экономики знаний и цифровой экономики: критический анализ

терминологического поля / М.А. Сухарева // Государственное управление. Электронный вестник. – 2018. – № 68. – С. 445-464. – ISSN 2070-1381.

173. Томилин, О.Б. Динамика изменений организационной культуры российских университетов / О.Б. Томилин, И.М. Фадеева, О.О. Томилин // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – № 2. – С. 92–105. – ISSN 1999-6640.

174. Университет Лобачевского: «Стратегия прорыва», или Как оказаться в десятке лучших вузов России. Кейс Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского / Н.Б. Афанасьева, О.М. Борисова, Д.А. Бродниковская [и др.] // Кейсы российских университетов : сборник / составители К.В. Зиньковский, Е.А. Савелёнок; главный редактор А.К. Клюев; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; Фонд инфраструктурных и образовательных программ; Группа РОСНАНО. Том выпуск 3. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2021. – С. 227-259. – ISBN 978-5-7996-3317-2.

175. Участие бизнеса и некоммерческих организаций в реализации национальных проектов и повестке устойчивого развития (на примере Красноярского края) / Б.С. Батаева, Н.И. Киселева, Л.М. Чеглакова, Б.С. Сытин // Общество и экономика. – 2024. – № 12. – С. 34-45. – ISSN 0207-3676.

176. Участие молодежи в развитии территории: оценка потенциала и развитие цифровых инструментов взаимодействия (на примере «Фестиваля предпринимательских идей» в Нижнем Новгороде) / О.Ю. Ангелова, О.В. Петрова, М.В. Прохорова [и др.] // Региональная экономика: теория и практика. – 2019. – № 2(461). Том 17. – С. 331-344. – ISSN 2073-1477.

177. Фатхуллина, Л.З. Факторы роста инновационного потенциала региона / Л.З. Фатхуллина, Л.В. Шабалтина // Вестник ВЭГУ. – 2011. – № 2 (52). – С. 61–68. – ISSN 1998-0078.

178. Филлипов, В.М. Многомерные социальные измерения университетов классического типа / В.М. Филиппов // Высшее образование сегодня. – 2009. – № 8. – С. 4-7. – ISSN 1726-667X.

179. Филонович, С.Р. Корпоративная культура и управление творческими процессами / С.Р. Филонович // Инновационное развитие: Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / под редакцией Б. Мильнера – М.: ИНФРА-М, 2009. – С. 536-553. – ISBN 978-5-16-003649-6.

180. Фокина, О.М. Оценка инвестиционной привлекательности региона с учетом инновационного и бюджетно-финансового потенциала региона / О.М. Фокина, Н.А. Репченко // Инновации. – 2007. – № 7 (105). – С. 64-67. – ISSN 2071- 3010.

181. Франц, А.С. Корпоративная культура университета (этико-аксиологический аспект) / А.С. Франц // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 2. – С. 26-30. – ISSN 1999-6640.

182. Фуллер, С.В чем уникальность университетов? Обновление идеалов в эпоху предпринимательства / С.В. Фуллер // Вопросы образования. – 2005. – №4. Том 2. – С.2-28. – ISSN 1814-9545.

183. Чанько, А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний / А.Д. Чанько // Российский журнал менеджмента. – 2005. – № 4. Том 3. – С. 29–51. – ISSN 1729-7427.

184. Чекулина, Т.А. Инновационный потенциал региона: содержательные особенности и теоретические аспекты исследования / Т.А. Чеклина, Е.А. Тамахина // Вестник ТГУ. – 2011. – № 2 (94). – С.65–70. – ISSN 1810-0201.

185. Чернобродова, Л.А. Инновационный потенциал региона как фактор социально-экономического развития / Л.А. Чернобродова, О.П. Суковатова // Вестник ТГУ. – 2009. – № 7 (75). – С. 69–75. – ISSN 1810-0201.

186. Чугреев, А.С. Роль человеческого капитала в условиях развития цифровой экономики региона / А.С. Чугреев // Московский экономический журнал. - 2020. - № 7. – С. 14. – ISSN 2413-046X.

187. Шилина, Н.В. Информационно-технологическая инфраструктура образовательного пространства медицинского университета / Н.В. Шилина // Информатика и образование. – 2013. – № 5. – С. 31–37. – ISSN 0234-0453.

188. Эбнер, М. Предпринимательская ориентация в организации, внутреннее предпринимательство / М. Эбнер, Г. Франк, К. Корунка, М. Люгер // В книге «Психология труда и организационная психология», том 6. – Харьков : Издательство «Гуманитарный центр», 2010. – 284 с. – ISBN отсутствует.

189. Яблонскене, Н.Л. Корпоративная культура современного университета / Н.Л. Яблонскене // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 2. – С. 7–25. – ISSN 1999-6640.

190. Яшин, С.Н. Оценка зависимости устойчивости инновационного развития и экономического состояния промышленных предприятий на основе корреляционного анализа / С.Н. Яшин, Ю.С. Солдатова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – № 18 (252). – С.10–18. – ISSN 2073-4484.

191. Яшин, С.Н. Университеты в сфере управления инновациями интеллектуальной собственностью: основные тенденции и проблемы / С.Н. Яшин, Ю.В. Захарова // Друкеровский вестник. – 2024. – № 2. – С. 39 – 46. – ISSN 2312-6469.

Диссертации

192. Днепровская, Н.В. Формирование инновационной среды цифровой экономики : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Днепровская Наталья Витальевна ; ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». – Москва, 2020. – 356 с. – Библиогр.: 279-317.

193. Ефремова, П.В. Оценка инновационной деятельности вуза: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» :

диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ефремова Полина Витальевна ; ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса». – Владивосток, 2020. – 253 с. – Библиогр.: с. 168-199.

194. Лукашева, Н.А. Развитие инструментов оценки эффективности деятельности малых инновационных предприятий на базе вузов : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Лукашева Наталия Алексеевна ; ФГУП «Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр». – Москва, 2020. – 207 с. – Библиогр.: с. 178-194

195. Субочев, Н.С. Организационная культура государственной гражданской службы Российской Федерации как фактор социального развития региона: специальность 22.00.08 «Социология управления» : диссертация на соискание ученой степени доктора социологических наук / Субочев Николай Сергеевич ; Волгоградская академия государственной службы. – Волгоград, 2006. – 325 с. – Библиогр.: с. 280-306.

196. Фаерман, М.И. Комплексный социально-психологический подход к предупреждению сопротивлений нововведениям персонала: на примере организаций малого и среднего бизнеса : специальность 19.00.05 «Социальная психология» и 19.00.03 «Психология труда, инженерная психология, эргономика» : диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Фаерман Михаил Исаакович ; Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова. – Ярославль, 2007. – 199 с. – Библиогр.: с. 179- 186.

197. Францева, О.А. Отношения к изменениям в условиях отраслевого реформирования (на примере Дальневосточной железной дороги): специальность 19.00.05 «Социальная психология» : диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Францева Оксана Андреевна ; Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова. – Ярославль, 2003. – 176 с. – Библиогр.: с. 144-163.

198. Ханевич, А.П. Организационная культура высшего учебного заведения в современной России : специальность 22.00.06 «Социология культуры» : диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Ханевич Анна Петровна ; Ставропольский государственный университет. – Ставрополь 2009. – 173 с. – Библиогр.: с. 143-160.

Иностранные источники

199. Allvesson, M. Odd couple: Making Sence of the Curious of Knowledge Management / M. Allvesson, D. Karreman // Journal of Management Studies (forthcoming). – 2001. – № 38 (7). – P. 995-1018 – ISSN 1467-6486.

200. Becher, T. The Significance of Disciplinary Differences / T. Becher // Studies in Higher Education – 1994. – Volume XIX. – P. 151-161 – ISSN 0307-5079.

201. Bell, A. Who Becomes an Inventor in America? The Importance of Exposure to Innovation / A. Bell, R. Chetty, X. Jaravel [et al.] // Quarterly Journal of Economics. – 2019. – № 134 (2). – P. 647–713. – ISSN 0033-5533.

202. Bennebroek, G. The change capacity of organizations: general assessment and five configurations / G. Bennebroek, R.A. Werkman, J.J. Boonstra // Applied Psychology: An international Review. – 2003. – Vol. 52. – P. 83-105. – ISSN 0269-994X.

203. Bergquist, W. Engaging the Six Cultures of the Academy: Revised and Expanded Edition of the Four Cultures of the Academy / W. Bergquist, K. Pawlak. – San Francisco : Jossey-Bass. – 2008. – 281 p. – ISBN 978-0-7879-9519-5.

204. Berrio, A. An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension / A. Berrio // Journal of Extension. – 2003. – № 2. – Volume 41. – P. 4. – ISSN 1077-5315.

205. Beyteikin, O. Organizational Culture At The University / O. Beyteikin // The International Journal of Educational Researchers. – 2010. – Volume 2. – P. 1-13. – ISSN 2148-6124.

206. Bianchi, N. Scientific education and innovation: From technical diplomas to university STEM degrees / N. Bianchi, M. Giorcelli .// Journal of the European Economic Association. – 2020. – № 18 (5). – P. 2608-2646. – ISSN 1542-4766.

207. Braxton, J. Faculty Misconduct in Collegiate Teaching / J. Braxton, A. Bayer. – Baltimore : Johns Hopkins University Press. – 1999. – 228 p. – ISBN 0-8018-6125-X.

208. Cai, Y. Quantitative Assessment of Organisational Cultures in Post-merger Universities / Y. Cai // In Cultural Perspectives on Higher Education. – London : Sage Publications. – 2008. – P. 213-226. – ISBN 9781402078895.

209. Cherwitz, R.A. Intellectual Entrepreneurship: A Vision for Graduate Education / R.A. Cherwitz, C.A. Sullivan // Change. – 2002. – № 6. Volume 34. – P. 22-27. – ISSN 0009-1383.

210. Chun-Fang, C. Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema / C. Chun-Fang // International Journal of Hospitality Management. – 2010. – № 29. – P.157–167. – ISSN 0278-4319.

211. Coch, L. Overcoming resistance to change / L. Coch, J.R.P. French // Human Relations. – 1998. – № 4. Volume 1. – P. 512-532. – ISSN 0018-7267.

212. Cooke, R. Measuring normative beliefs and shared behavioural expectations in organizations: the reliability and validity of the Organizational Culture Inventory – Research appendix / R. Cooke, J. Szumal // Psychological Reports. – 1993. – Volume 72. – P.1299-1330. – ISSN 0033-2941.

213. Currie, J. Organizational culture of Australian universities: Community or corporate? / J. Currie // Higher Education in a Changing World, 28th HERDSA Annual Conference, 2005. – Baltimore : Johns Hopkins University Press – P. 5-16. – ISBN отсутствует.

214. Daumard, P. Enterprise Culture and University Culture / P. Daumard // Higher Education Management. – 2001. – № 2. Volume 13. – P.67–75. – ISSN 1013-851X.

215. Davenport, T. Working Knowledge / T. Davenport, L. Prusak L. – Cambridge : Harvard Business Press, 1998. – 224 p. – ISBN 9781578513017.

216. Dawson, P. Understanding organizational change: the contemporary experience of people at work / P. Dawson. – London : Sage Publications. 2002. – 224 p. – ISBN 9781412931793.

217. Dill, D. The Management of Academic Culture Revisited Integrating Universities in an Entrepreneurial Age / D. Dill // In Managing Reform in Universities: The Dynamics of Culture, Identity and Organizational Change. – Cambridge :Palgrave Macmillan. – 2012. – P. 222-237. – ISBN 9780230354241.

218. Evaluation and Projection of Interdependence Between the Social and Economic Situation in the Region and the Structure and Dynamics of Labor Migration / I.V. Guskova, N.E. Serebrovskaya, A.O. Grudzinsky [et al.] // International Journal of Engineering and Technology (UAE). – 2018. – № 4 (38). Volume 7. – P. 1132-1136. – ISSN 2227-524X.

219. Farsi, Y. Entrepreneurial University Conceptualization: Case of Developing Countries / Y. Farsi // Global Business and Management Research: An International Journal. – 2012. – № 2. Volume 4. – P.193-204. – ISSN 1947-5667.

220. Fralinger B., Olson V. Organizational Culture At The University Level: A Study Using / // The OCAI Instrument. Journal of College Teaching & Learning. – 2007. – № 11. Volume 4. – P. 85–98. – ISSN 1544-0389.

221. Glazer, K. Creating an Entrepreneurial University: Effects on University Governance, Research, and Teaching / K. Glazer // The Case of the University of Vienna. – 13th International Winelands Conference. – Vienna : University of Vienna. - 2012. – P. 15-24. – ISBN отсутствует.

222. Goncalves, J.M. Overcoming resistance to changes in information technology organizations / J.M. Goncalves, R.P. Goncalves // Procedia Technology. – 2012. – № 5. – P. 293-301. – ISSN 2212-0173.

223. Goffee, R. The Character of Corporation: How Jour Company`s Culture Can Make or Break Your Business / R. Goffee, G. Jones. – London : Profile Books. – 2003 – 256 p. – ISBN 9781861974055.

224. Grudzinskiy, A.O. Comparative method of diagnostics of organizational culture of innovative university / A.O. Grudzinskiy, O.V. Petrova

// Asian Social Science. – 2015. – № 3. Volume 11. – P. 224-230. – ISSN 1911-2017.

225. Hossein, M.M.J. Evaluation effect of management information system Implementation on personnel resistanc ecauses in Isfahan power plant management corporation in Iran / M.M.J. Hossein // Mahboubeh Delshad Dastjerdia, Procedia Computer Science. – 2011 – № 3. – P. 1296–1303. – ISSN 1877-0509.

226. Ijaz, S. Resistance to organizational change: putting the jigsaw together / S. Ijaz, A. Vitalis // International Review of Business Research Papers. – 2011. – № 3. Volume 7. – P. 112-121. – ISSN 1837-5685.

227. Jex, S.M. Organizational psychology: a scientist-practitioner approach / S.M. Jex. – Hoboken, New Jersey : Wiley. – 2014. – 706 p. – ISBN 978-1-118-72444-6.

228. Kotter, J.P. Choosing strategies for change / J.P. Kotter, L.A. Schlesinger // Harvard Business Review. – 1979. – Volume 57. – P. 106-114. – ISSN 0017-8012.

229. Le Feuvre, N. Disciplinary Barriers between the Social Sciences and Humanities. Comparative Report: The Impact of the Relationship between the State and the Higher Education and Research Sectors on Interdisciplinarity in Eight European Countries / N. Le Feuvre, M. Metso // European Commission and University of Hull. – Toulouse : Sagesse. – 2005. – 49 p. – ISBN отсутствует.

230. Martin, J. Cultures in organizations: Three perspectives / J. Martin. – New York : Oxford University Press. – 1992. – 228 p. – ISBN 0-19-507163-8.

231. Maurer, R. Applying what we've learned about change / R. Maurer // The Journal for Quality and Participation. – 2010. – № 2. Volume 22. – P. 35-38. – ISSN 1040-9602.

232. McNay, I. Universities going international: choices, cautions and conditions / I. McNay // in Policy and Policy Implementation in Internationalization of Higher Education. – Amsterdam : EAIE. – 1995. – 187 p. – ISBN отсутствует.

233. Mkrtychyan, G.A. Entrepreneurial University Culture: the Clash of Values and Resistance to Change / G.A. Mkrtychyan. – Moscow : NRU HSE. Series WP BRP «Series: Education». – 2016. – 175 p. – ISBN отсутствует.

234. Mullins, L.J. Management and organizational behavior / L.J. Mullins. – Harlow : Financial Times Prentice Hall. – 2010. – 860 p. – ISBN 0-273-72861X.

235. Mutihac, R. Managing resistance and the use of internal communication in organizations undergoing change / R. Mutihac // Department of Language and Business communication, Aarhus School of Business. – 2010. - № 8. – 78 p. – ISSN отсутствует.

236. O'Shea, R. Delineating the anatomy of an entrepreneurial university: The Massachusetts Institute of Technology experience / R. O'Shea, T. Allen, K. Morse [et al.] // R&D Management. – 2007. – № 37 (1). – P. 1-16. – ISSN 0033-6807.

237. O'Toole, J. Leading change: overcoming the ideology and the tyranny of custom / J. O'Toole. – San Francisco : Wiley, 1995. – 304 p. – ISBN 1555426085.

238. Ouchi, W.G. Theory Z: How American Business can meet the Japanese challenge / W.G. Ouchi. – Canada : Reading, MA: Addisson-Wesley. - 1981. – 244 p. – ISBN 0-201-05524-4.

239. Pan, X. Does Higher Education Promote Firm Innovation in China? / X. Pan, Y. Gao, D. Guo [et al.] // Sustainability, MDPI. 2020. – Volume 12 (18). – P. 1-14. – ISSN 2071-1050.

240. Pfeffer, J. Competitive Advantage through People / J. Pfeffer. – Boston : Harvard Business Press. – 1994. – 281 p. – ISBN 087584-413-8.

241. Rinne, R. The Changing Place of the University and a Clash of Values. The Entrepreneurial University in the European Knowledge Society. A Review of the Literature / R. Rinne, J. Koivula // Higher education management and policy. – 2005. – № 3. Volume 17. – P. 91-125. – ISSN 1682-3451.

242. Ropke, J. The Entrepreneurial University: Innovation, Academic knowledge creation and regional development in a globalized economy / J. Ropke. – Tokyo . – 2000. – 79 p. – ISBN 4-88753-004-8.

243. Rosenberg, S. Breaking down the barriers to organizational change / S. Rosenberg, J. Mosca // The 2011 New Orleans Academic Conference New Orleans. – Louisiana, USA : . – 2011. – P. 461-467. – ISBN отсутствует.

244. Santo, B. Innovation as a Means of Economic Development : study material / B. Santo. – Moscow : Progress Publish, 1990. - 295 p. – ISBN 9785010015972.

245. Sekerin, V.D. Development of innovative intrapreneurship in the conditions of the digital economy / V.D. Sekerin, A.E. Gorokhova, S.V. Bank [et al.] // EurAsian Journal of BioSciences. - 2020. - № 14. - P. 7033-7041. – ISSN 7033-9867.

246. Silver, H. Does a University Have a Culture? / H. Silver // Studies in Higher Education. – 2003. – Volume XXVIII. – P. 157-169. – ISSN 0307-5079.

247. Smircich, L. Concepts of culture and organizational analysis / L. Smircich // Administrative Sciense Quarterly. – 1983. – Volume 28. – P. 339-358. – ISSN 0001-8392.

248. Sporn, B. Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches / B. Sporn // Higher Education. – 1996. – Volume 32. – P. 41-61. – ISSN 0018-1560.

249. Taylor, M. The entrepreneurial university in the twenty-first century / M. Taylor // London Review of Education. – 2012. – Volume 10. Issue 3. – P. 289-305. – ISSN 1474-8460.

250. Triece, H.M. The Culture of Work Organizations / H.M. Triece, J.M. Beyer. – Englewood Cliffs : NJ: Prentice-Hall, 1993. – 510 p. – ISBN 9780131914384.

251. Valero, A. The Economic Impact of Universities: Evidence from Across the Globe / A. Valero, J Van Reenen // Economics of Education. – 2016. – № 68. – P. 53–67. – ISSN 0272-7757.

Электронные ресурсы

252. Анализ логистических кривых по Даниелу Беллу // Vikent.ru: сайт. – Текст : электронный. – URL: https://vikent.ru/enc/2493 (дата обращения: 19.09.2024).

253. Путин рассказал о принципиально новой модели высшего образования в России // Московский Комсомолец. – 07.02.2025. – ISSN 1606-531X. - Текст : электронный. – URL: https://www.mk.ru/politics/2025/02/07/putin-rasskazal-o-principialno-novoy-modeli-vysshego-obrazovaniya-v-rossii.html (дата обращения 25.10.2025).

254. Рейтинг RAEX : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. - URL: https://raex-rr.com/education/russian_universities/top-100_universities/2024/methods/ (дата обращения: 25.07.2024).

255. Реформа системы образования. Что изменится в этой сфере? // Российская газета. – 26.03.2025. – ISSN 1560-0823. - Текст : электронный. – URL: https://rg.ru/2025/03/26/premer-ministr-rasskazal-o-reforme-sistemy-obrazovaniia.html (дата обращения: 25.10.2025).

256. Типология и анализ научно-образовательной результативности российских вузов // ВШЭ : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. - URL: https://www.hse.ru/data/2013/10/25/1277597290/2013-3-5-Belousova-48-63.pdf (дата обращения: 01.08.2024)/ - Текст : электронный.

257. Статистика инноваций в России // rosstat.gov.ru: база статистических данных : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: https://rosstat.gov.ru/folder/14477 (дата обращения: 21.08.2024). - Текст : электронный.

258. Фурсенко, А.А. Модернизация системы высшего образования / А.А. Фурсенко // STRF.ru: сайт. – Текст : электронный – URL: https://www.nanorf.ru/Attachment.aspx?Id=5081. (дата обращения: 01.08.2024).

Приложение А

(информационное)

Опросник оценки сопротивления научно-педагогических работников организационным изменениям

Инструкция.

Уважаемые коллеги! Просим вас принять участие в исследовании одной из актуальных проблем университетского управления – *сопротивления организационным изменениям.* Гарантируем анонимность ваших ответов: они будут подвергнуты статистической обработке и представлены в обобщенном виде.

Заранее благодарим вас за участие в исследовании!

Занимаемая должность и научная специальность

_____

1. Проранжируйте проводимые в Вашем университете организационные изменения по степени их значимости:

- *Изменения в управлении университетом: в структуре, политике, рабочих процессах и контролирующих системах. (Например, укрупнение факультетов и создание институтов; внедрение новой модели управления образовательными программами; создание экспертных комиссий для распределения внутренних грантов и оценки результатов их выполнения и др.)*

- *Изменения в технологиях исследовательской и учебной работы. (Например, использование технологий дистанционного обучения; внедрение новых форм организации и контроля учебного процесса; создание междисциплинарных проектных исследовательских групп и другое)*

- *Изменения в научных и образовательных продуктах, предлагаемых населению, экономике и обществу. (Например, новые рыночно-ориентированные образовательные программы, экспертно-аналитические заключения и прогнозы; прикладные исследования и инновационные разработки по заказу предприятий и другое)*

- *Изменения в кадровой политике университета. (Например, гибкий академический контракт; новые требования к уровню профессионализма и конкурсному отбору; привлечение к конкурсу на замещение вакансий широкого круга отечественных и зарубежных специалистов и другое)*

2. Оцените по 7-балльной шкале силу Вашего сопротивления по каждому из направлений изменений (1 – очень низкая, 2 – низкая, 3 – ниже среднего, 4 – средняя, 5 – выше среднего, 6 – высокая, 7 – очень высокая). Отметьте Вашу оценку на шкале.

Изменения в управлении |_____|_____|_____|_____|_____|_____|

1 2 3 4 5 6 7

Изменения в технологиях |_____|_____|_____|_____|_____|_____|

1 2 3 4 5 6 7

Изменения в продуктах и услугах |_____|_____|_____|_____|_____|_____|

1 2 3 4 5 6 7

Изменения в кадровой политике |_____|_____|_____|_____|_____|_____|

1 2 3 4 5 6 7

3. Оцените по 7-балльной шкале влияние психологических причин на Ваше сопротивление изменениям. Отметьте Вашу оценку на шкале.

Инертность (нежелание преодолевать трудности и брать на себя дополнительные обязательства, неуверенность в себе, мотивация избегания неудач и тому подобное) |_____|_____|_____|_____|_____|_____|

1 2 3 4 5 6 7

Страх перед негативными последствиями организационных изменений (угроза потери работы, ожидание уменьшения заработной платы, страх потери существующего статуса и тому подобное) |_____|_____|_____|_____|_____|_____|

1 2 3 4 5 6 7

Низкое уважение и доверие к руководителям (низкий уровень управленческих компетенций, недостаток лидерских качеств, нарушение этических норм и другое) |_____|_____|_____|_____|_____|_____|

1 2 3 4 5 6 7

Высокая групповая сплоченность (желание сохранить внутригрупповые нормы и отношения, стремление сохранить сложившийся баланс властей) |_____|_____|_____|_____|_____|_____|

1 2 3 4 5 6 7

Несоответствие проводимых изменений академическим ценностям (противоречие ценностям академической свободы и этике профессионального поведения) |_____|_____|_____|_____|_____|_____|

1 2 3 4 5 6 7

4. Оцените по 7-балльной шкале влияние организационных факторов сопротивления изменениям. Отметьте Вашу оценку на шкале.

«Жесткая» иерархическая структура (мешает гибкому планированию и проведению организационных изменений)	|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____| *1 2 3 4 5 6 7*
«Слабая» организационная культура (затрудняет единое понимание целей и задач изменений)	|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____| *1 2 3 4 5 6 7*
Отсутствие ясной и обоснованной стратегии развития (препятствует пониманию целесообразности изменений в рамках общей стратегии развития)	|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____| *1 2 3 4 5 6 7*
Авторитарный стиль управления (снижает включенность сотрудников в процесс изменений и принятие ими целей и задач изменений)	|_____|_____|_____|_____|_____|_____|_____| *1 2 3 4 5 6 7*
Несовершенная система организационных коммуникаций (способствует распространению слухов и мешает ясному пониманию целей, задач и методов изменений)	

.

5. В какой форме чаще всего происходит сопротивление изменениям:

- пассивной
- активной
- смешанной

6. Кому должна принадлежать ведущая роль в преодолении сопротивления изменениям. Проранжируйте варианты ответов.

- Топ-менеджерам университета (ректору, проректорам, директорам институтов и деканам)
- Руководителям среднего уровня (заведующим кафедрами, заведующим лабораториями, академическим руководителям образовательных программ и другим линейным руководителям, осуществляющим непосредственное руководство сотрудниками)
- Менеджерам по персоналу (HR –менеджерам)

7. Какие методы преодоления сопротивления изменениям являются, на Ваш взгляд, наиболее эффективными. Проранжируйте варианты ответов.

- Административные методы – принуждение и контроль
- Информационные – своевременное представление информации и ее разъяснение
- Обучающие – обучение сотрудников работе в новых условиях.
- Поддерживающие – психологическая поддержка и консультации.

Приложение Б

(информационное)

Методика диагностики организационной культуры по модели Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С»

Б.1. Листы наблюдений для выявления типа организационной культуры

Инструкция. Для каждой наблюдаемой области выберите один наиболее подходящий вариант ответа.

Физическое пространство

Подумайте о пространстве, которое занимает оцениваемая вами группа. Поделено ли оно и если да, то между кем? Защищают ли люди свое пространство? Культура может быть оценена путем оценки путей, при помощи которых люди отвоевывают территории для себя. Растут ли экстравагантные растения на столах в помещениях свободной планировки? «Охраняют» ли департаменты свои границы сторожами и секретаршами? Присутствует ли в явном виде в вашем здании безопасность?

Пространство очень часто говорит вам многое о силе, статусе и связях. Обратите внимание на тех, у кого больше всего пространства и где именно расположено это место? Подумайте о вашем офисном пространстве и других помещениях, таких, как обеденные комнаты, социальные клубы и парковочные места. У кого кабинет с хорошим видом?

Далее, обратите внимание на то, как люди декорируют свое пространство. В некоторых офисах стены голые, в других – семейные фото, стикеры с заметками, сертификаты профессиональных достижений, прайс-листы, фотографии с управляющими директорами. Все эти мелочи говорят вам об отношении индивидуалов и организации.

Главный вход часто дает богатую пищу для выводов. Подумайте про ваш. Есть ли повсеместно логотип вашей компании? Есть ли там грандиозный стол ресепшионистов и дорогие картины на стенах? Покрыт ли пол дорогим мрамором? Есть ли место, где можно присесть? Двигаются ли люди в деловом ритме, или останавливаются для разговоров? Выставлена ли продукция на всеобщее обозрение? Велика ли разница между главным офисом и производственными помещениями?

Наконец, подумайте о функциональности пространства. Все ли пространство используется для работы или есть места, выделенное для социальных мероприятий и отдыха, например, комната для кофе или сад? Планировка помещений свободная или практикуется гибкое использование пространства на столах? Кто ввел в обращение существующий дизайн пространства?

Варианты ответов

Сетевая культура. Офисные двери открыты или не заперты, люди свободно входят и выходят изо всех комнат. Офисы могут быть декорированы семейными фотографиями, открытками, комиксами, юмористическими заметками/фотографиями коллег. Много места выделено под социальные нужды: бары, кофейные ложи, спортивные сооружения, и так далее. «Привилегированное» пространство (большие офисы, парковка) связаны с формальной иерархией, но есть и «исключения» в пользу одних над другими. Могут присутствовать корпоративные логотипы, но в негативно-сетевых организациях они являются источником развлечения. Подобным образом, различные территории здания могут быть декорированы и охраняться способами, которые отличают их от остальных, отдел маркетинга может легко стать зоной «не входить» для финансистов, и наоборот. Чужаков наверняка будет заметно сразу – они стучатся в двери перед тем, как войти, и одеты по-другому, и так далее.

Наемническая культура. Пространство организовано «функционально» – чтобы помочь делать свою работу. Открытая планировка или гибкое использование столов возможно – но для того, чтобы помогать простыми, эффективными и дешевыми методами достижению целей, без «болтовни». Посетители без приглашения или случайные зашедшие будут наверняка выгнаны, если кто-то занят. Очень мало потерь пространства в рабочих зонах, хотя входы могут выглядеть так, чтобы подчеркнуть зловещую репутацию. Среди украшений офисов доминируют награды, знаки признания достижений, и так далее. Распределение пространства связано с достижениями, и нет предпочтений на парковке для машин, однако, приоритет может быть отдан клиенту.

Фрагментированная культура. Пространство разработано с учетом того, чтобы помочь людям работать без перерывов. Офисные двери закрыты, или офисы хорошо оснащены, чтобы быть самодостаточными. Большую часть времени данные офисы могут быть свободными (люди в командировках, работают из дома, на конференции, и так далее), но сложно сказать, на самом деле они там или нет. Некоторые личности могут сделать свою неуловимость отличительной чертой (распространенная шутка в данном контексте: «какая разница между Джо и Богом? Бог везде, а Джо везде, но только не здесь». В виртуально-фрагментированной организации корпоративного пространства очень мало – работа ведется из дома, из машины, и так далее.

Общинная культура. Крупные куски пространства разделены либо формально (открытая планировка), либо неформально (многочисленные перемещения из офиса в офис). Иногда может быть трудно понять, в каком офисе вы находитесь, барьеров между департаментами и функциями минимум. Большая разница в распределении пространства

между сотрудниками вряд ли будет иметь место. Формальные социальные места поддерживаются обширной неформальной социализацией, напитки и еда «расползаются» на рабочие места. Корпоративное лого везде, декор офиса импровизационный, адаптирован под язык ценностей, миссии или кредо, принятые в компании.

Общение

Теперь давайте обратимся к тому, как люди общаются. Как люди предпочитают обмениваться идеями и информацией – по электронной почте, по телефону или факсу? Сколько времени люди проводят, говоря друг с другом? Зайдите в какую-нибудь организацию, и вас поразит гул многих одновременно ведущихся разговоров, а в других офисах стоит мертвая тишина. Мы знаем некоторые корпорации, где вы не посмеете и думать об отправке памятной записки, если не скопируете ее еще по крайней мере в полдюжины адресов. С другой стороны, многие предприятия регулярно устраивают ритуальные костры из ненужных бумаг.

Подумайте о том, насколько легко попасть к кому-то в вашей организации. Мешают ли эффективной коммуникации иерархия или функции сотрудников? Или дело здесь просто в напряженном графике? Может быть, люди сознательно делают себя недоступными (и вы в том числе)? В некоторых организациях вам, возможно, приходилось доходить почти до бешенства, когда сначала с вами говорят до пяти автоответчиков, и лишь затем вы слышите человеческий голос.

По мере того, как организации глобализируются, расстояние все в большей степени влияет на то, как люди общаются между собой.

Как ваша организация справляется с решением вопросов связи и коммуникации, как преодолевается географическая и культурная дистанция? Признает ли ваша организация, что это на самом деле острая проблема?

Наконец, когда люди встречаются и говорят лицом к лицу, происходит это в группах или в основном один на один? Являются эти встречи официальными или же они просто случаются около кофейного автомата? Кто участвует в таких встречах – только свои сотрудники, или в них могут принимать участие клиенты и поставщики?

Представьте себе схему вашей сети общения. Кто в ней - основные участники, а кого в ней нет?

Варианты ответов

Сетевая культура. Здесь много разговаривают. Хотя и существуют формальные иерархии и процессы, значительная часть общения происходят вокруг формальных систем в виде разговоров лицом к лицу, по телефону, на «встречах перед заседаниями». Бумажные

документы могут снабжаться комментариями от руки перед тем, как их передадут в следующие инстанции. Электронная почта может использоваться для того, чтобы посплетничать между собой. В организациях, где высока степень политизации, может существовать регулярная практика отправки копий документов основным фигурам в данной организации.

Если ими умело управлять, сети сотрудничества охватывают всю организацию и помогают интеграции, но часто вокруг определенных функций, уровней, предприятий или стран формируются клики или фракции, что затрудняет общение. С другой стороны, поскольку здесь много разговаривают, есть возможность быстрого обмена информацией и больший потенциал для творчества. Значительное внимание может уделяться тому, чтобы общение происходило «правильно»: то есть стилю и манере, а также в большей степени тому, как подается материал, а не самому содержанию.

Наемническая культура. Общение происходит быстро, прямо и ориентировано на работу. Краткие памятные записки и отчеты, содержащие большое количество данных, оставляют мало места для пустых разговоров. Здесь мало шансов на то, чтобы конфликты разрешались с помощью джентльменского соглашения; чаще происходят стычки лицом к лицу или юридическое дуэли («обратитесь к моему адвокату»).

Общение через границы (иерархические, географические и так далее) считается нормальным и допускается, если оно необходимо для решения конкретных задач. Собрания и встречи проводятся по-деловому: они хорошо спланированы и нацелены на то, чтобы за ними последовали действия, приносящие результаты. Говорить о личных проблемах не рекомендуется.

Фрагментированная культура. Устное общение ограничивается краткими разговорами в коридоре или по телефону. Люди не хотят ходить на собрания («Чего я там не видел?»). Собрания трудно организовать, трудно проводить, даже если они очень короткие: люди показывают, что им скучно, раздражаются или просто выходят из зала. Лица будут говорить только с теми, с кем «стоит» говорить (чтобы решить свою проблему, чтобы взять на вооружение их идею, чтобы попросить о чем-то). В остальных случаях действует правило «Я оставлю вас в покое, если вы оставите меня в покое».

Ключевых работников может быть трудно найти даже в пределах вашего собственного отдела. Документы могут заменить устное общение, но нет никакой гарантии, что их будут читать. Значительная часть общения обращена за пределы организации — это клиенты и коллеги по профессии.

Общинная культура. Общение осуществляется по всем каналам, но устное, лицом к лицу, скорее всего преобладает. Тем не менее, важна и невербальная коммуникация:

одежда, цвет и символика могут помочь людям чувствовать себя ближе к другим. Легко преодолеваются межуровневые и межведомственные, а также национально-культурные барьеры в общении (культ общения всеобъемлющ). Но посторонние могут почувствовать себя исключенными из процесса общения. В разговорах изобилуют элементы внутреннего жаргона компании, что подчеркивает связь между «нами» и отличие о «них».

В такой обстановке не говорить просто трудно, и между людьми мало секретов – и частных, и профессиональных. Для коррекции «закрытого» поведения используются чувство вины и стыда.

Время

Третья важная область наблюдений относится к тому, как люди обращаются со своим временем. Как долго люди находятся на работе? Является ли нормой длительный рабочий день, и если да, то кто чувствует себя комфортно, уходя первым? Можно ли уйти раньше начальника? Насколько пристально ваша компания следит за проведенным каждым сотрудником временем на работе? Некоторые компании отказались от регистрации времени прихода на работу, но другие распространили эту практику на всех сотрудников, в том числе топ-менеджеров.

Как вы можете узнать, что попусту тратите свое время? Кто-нибудь должен сказать вам об этом? Сколько времени проходит, прежде чем это выяснится? Если вы идете выпить кофе с вашими коллегами, считается ли это пустой тратой времени?

Как долго люди работают в том или ином отделе? И сколько по вашим расчетам они могут проработать на этом месте? В некоторых организациях всех считают потенциальными «летунами», в других в очень скором времени новичков рассматривают как потенциально «пожизненных» работников в данном коллективе.

Подумайте также о том, сколько времени требуется, чтобы узнать кого-то в вашей организации. Может быть, люди быстро начинают рассказывать о своей личной жизни, а может быть и так, что вы работаете с людьми несколько лет, но до сих пор ничего не знаете об их семейном положении? Помогает ли вам ваша сеть предыдущих социальных контактов быстро завести друзей, когда вас переводят в другой отдел?

Варианты ответов

Сетевая культура. Люди используют рабочее время для общения - и их за это не наказывают. В некоторой степени, к этой ситуации относится «перевернутая» английская поговорка «Нескончаемая работа без отдыха и развлечения делает Джека скучным малым» (Ее русский эквивалент: Умей дело делать - умей и позабавиться). Кроме того, неформальное общение часто является продолжением рабочего дня. При этом

«рабочий день» может удлиняться, но часть его может быть проведена в баре, на поле для гольфа или в общественном клубе. Люди узнают друг друга быстрее, и многие из них знакомы друг с другом в течение длительного времени.

Наемническая культура. Нормой является длительный рабочий день, хотя вполне допускается, что человек уходит домой, как только работа сделана. Это четко определено, так как имеется явная мера времени и результатов работы. Личное время ценится и, где это возможно, охраняется (это то, что осталось после работы). Чтобы узнать других людей за пределами той роли, которую они выполняют на работе, требуется много времени; разговоры, не связанные с работой, рассматриваются как пустая трата времени

Фрагментированная культура. Люди ходят в офис только тогда, когда им это нужно, отсутствие на работе является нормой. Достижение результатов, а не время, является мерой труда (а достижение результатов может занять много времени). Большая часть времени посвящена совершенствованию личного профессионального и технического уровня; все, что препятствует этому — коллеги, административные дела, даже клиенты — могут рассматриваться как пустая трата времени.

Люди могут работать «вместе» на протяжении многих лет, не зная друг друга (иногда случаются казусы, когда на каких-то общественных мероприятиях или перед клиентами выясняется, что коллеги не знают друг друга). Важным навыком является умение тщательно планировать время – часто с помощью слежения за сложными графиками работы

Общинная культура. Люди живут на работе, профессиональная жизнь так захватывает, что «обычное» время игнорируется. Работа и жизнь вне работы сливаются в одно, даже дома для людей работа остается основной заботой. Тесные рабочие отношения могут отражаться в существовании групп друзей, браков, «служебных романов» и так далее. Работа становится образом жизни, социальная активность, не связанная с профессиональными интересами, может рассматриваться как пустая трата времени (работа – это отдых, и наоборот).

Индивидуальность

Наконец, давайте посмотрим, как люди выражают свою индивидуальность. Это, пожалуй, самая трудная область, и вам придется использовать все ваши навыки наблюдений, чтобы заметить все тонкости. Пытаются ли люди быть похожими друг на друга с помощью общего стиля в одежде (дресс-кода) и манеры речи? В компании Pepsi-Cola есть даже выражение «Pepsi Pretty» («симпатичная в стиле Пепси»), которое касается настоятельно рекомендуемых правил относительно внешности сотрудниц

и дресс-кода. А в вашей организации только один способ показать себя или у вас поощряется выражение индивидуальности?

Отождествляют ли люди себя в рамках организации со своей группой, своим подразделением, отделением, организацией в целом, своей профессией, своим профсоюзом или, возможно, со своими клиентами? Например, представители некоторых профессий часто рассматривают себя в первую очередь в качестве юристов или сертифицированных бухгалтеров, и лишь во вторую – в качестве сотрудников конкретной фирмы. Иногда можно встретить коллективы работников, которых объединяет оппозиционный настрой по отношению к доминирующей культуре: это часто выражается в том, что подразделение или группа объединяются в оппозиции к главному офису компании.

Когда люди отождествляют себя с организацией, с чем именно они себя отождествляют? Со своими коллегами? С идеологией и ценностями организации, ее традициями? Со стратегическими намерениями? А может быть – с тем, что они являются частью лучшего отдела маркетинга или отдела продаж? Что связывает их с организацией – может быть, ее успешность? И насколько всеобъемлюще это отождествление? Можете ли вы представить себе жизнь без своего предприятия, или вы – образец современного «человека организации»?

Подумайте о том, что происходит, когда люди покидают вашу организацию. Устраивают ли им торжественные проводы? Считают ли себя уходящие по-прежнему частью семьи? Тратят ли они свое время для рекламирования продукции этой компании на следующем месте работы или среди своих друзей и соседей? Возвращаются ли когда-нибудь эти люди или они исчезают без следа? Есть ли в компании процветающий клуб пенсионеров – бывших работников?

Варианты ответов

Сетевая культура. Люди отождествляют себя друг с другом; тесные связи при наличии коммуникабельности способствуют росту чувства сходства на уровне личности. Различия преуменьшаются, но даже если они и заметны, то только в небольших вариациях в одежде или речевых моделях. Люди воздерживаются от чрезмерного проявления личных различий, причем это находит свое выражение и в освящённых временем социальных ритуалах, которые сохраняются даже после того, как люди ушли из организации (общественные клубы, ассоциации пенсионеров, ассоциации выпускников). Личная преданность компании сохраняется, хотя в некоторых ситуациях компания может подвергаться критике. Часто это проявляется в виде черного юмора, поскольку немного похоже на критику самого себя.

Наемническая культура. Люди отождествляют себя с достижением успеха. Хотя здесь, как и всюду, есть нормы поведения, различия между людьми являются приемлемыми и одобряются, если они помогают в достижении результата. Людей связывают совместный опыт, цели и интересы, а не общие настроения и чувства. В конечном счете, привязанности служат для достижения цели – противник может оказаться следующим работодателем, если это будет отвечать личным интересам. Люди не испытывают стыда, меняя хозяев или безжалостно используя знание слабых сторон своей прежней компании при переходе к новому работодателю.

Фрагментированная культура. Люди отождествляют себя с ценностями индивидуализма и свободы, с личным профессиональным совершенством, с организациями, которые сводят к минимуму вмешательство. Существуют значительные личные разногласия между людьми, но маловероятно, что они будут препятствовать достижению целей (уровень взаимозависимости достаточно низок), и они подтверждают ценности свободы. Верность компании скорее профессиональная, а не организационная. Частная жизнь часто представляет собой тайну; нередко это является ощутимой компенсацией за одиночество, вызванное работой в фрагментированной культуре.

Общинная культура. Люди отождествляют себя с ценностями и миссией компании. Кредо компании претворяется в жизнь; слова из миссии принимаются в качестве руководящих документов, обсуждаются, применяются, развиваются. Работа становится образом жизни. Логотипов, символов, боевых слоганов – предостаточно. Чрезмерное отождествление в сочетании со списком успехов может привести к утрате перспективы, нетерпимости к критике и самодовольству. Приверженность компания очень высока. Когда люди уходят из компании, они по-прежнему остаются ее сторонниками. Однако то, что они так горячо отождествляют себя с компанией, может помешать в их последующей карьере. Самосознание, связанное с работой, переносится в частную жизнь: люди носят одежду с эмблемой компании, тестируют продукцию компании дома, посещают ее фирменные магазины в выходные дни и так далее.

Обработка результатов. По результатам выборов всех четырех наблюдаемых областей предварительно определяется преобладающий тип организационной культуры.

Б.2. Опросник для выявления типа организационной культуры

Инструкция. Ниже приведены 23 утверждения, описывающие характер социального взаимодействия в структурных подразделениях университета. Оцените степень согласия – несогласия с утверждениями (применительно к Вашему структурному подразделению: кафедре, лаборатории и др.) по 5-ти балльной шкале:

1 балл – полностью не согласен;

2 балла – не согласен;

3 балла – затрудняюсь ответить;

4 балла – согласен;

5 баллов – полностью согласен.

Обведите в опроснике Ваш вариант ответа.

1. Наше подразделение четко знает свои цели и задачи.
1 2 3 4 5

2. Сотрудники нашего подразделения действительно хорошо относятся друг к другу.
1 2 3 4 5

3. Наше подразделение в работе руководствуется установленными принципами и инструкциями.
1 2 3 4 5

4. Сотрудники нашего подразделения хорошо понимают друг друга и редко спорят.
1 2 3 4 5

5. Если кто-то работает плохо, реакция других носит принципиальный характер.
1 2 3 4 5

6. Сотрудники нашего подразделения часто общаются друг с другом вне работы.
1 2 3 4 5

7. Наше подразделение нацелено на достижение успеха.
1 2 3 4 5

8. Сотрудники нашего подразделения помогают друг другу, потому что они симпатизируют друг другу.
1 2 3 4 5

9. В ситуации конкуренции сотрудники активно используют свои преимущества.
1 2 3 4 5

10. Коллеги дружат друг с другом искренне и бескорыстно.
1 2 3 4 5

11. Стратегические цели подразделения являются общими для всех сотрудников.
1 2 3 4 5

12. Сотрудники доверительно беседуют друг с другом по личным вопросам.

1 2 3 4 5

13. Сотрудники строят друг с другом долгосрочные и близкие отношения, надеясь, что они могут пригодится.

1 2 3 4 5

14. Все сотрудники четко понимают правила поощрения и наказания.

1 2 3 4 5

15. Сотрудники хорошо осведомлены о частной жизни друг друга.

1 2 3 4 5

16. Подразделение решительно настроено победить конкурентов.

1 2 3 4 5

17. Сотрудников настраивают на то, чтобы они справлялись с возникающими трудностями, проявляя гибкость.

1 2 3 4 5

18. Достижение плановых показателей является единственным, самым важным принципом.

1 2 3 4 5

19. Чтобы добиться результата, можно нарушить существующие правила.

1 2 3 4 5

20. В нашем подразделении принято завершать все начатые проекты.

1 2 3 4 5

21. Когда люди уходят из организации, их бывшие коллеги поддерживают с ними связь, чтобы знать, как у них идут дела.

1 2 3 4 5

22. Все понимают, как разграничивается ответственность: там, где заканчивается работа одного сотрудника, начинается работа другого.

1 2 3 4 5

23. Сотрудники защищают и поддерживают друг друга в трудных ситуациях

1 2 3 4 5

Обработка результатов

Шкала *солидарности:* 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 23.

Шкала *социальности:* 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23.

Полученные по каждой шкале баллы суммируются, усредняются и наносятся на соответствующие оси, которые имеют значения от 12 до 60 баллов и пересечение в точке 36 балла. Четверть, в которой окажется проекция значений шкал, будет свидетельствовать о типе организационной культуры.

Б.3. Опросник для выявления формы проявления организационной культуры

Инструкция. Ответьте на следующие вопросы для своего квадранта (полученного с помощью опросника Б.2. типа организационной культуры). Оцените степень Вашего согласия – несогласия с утверждениями по 5-ти балльной шкале:

1 балл – полностью не согласен;

2 балла – не согласен;

3 балла – затрудняюсь ответить;

4 балла – согласен;

5 баллов – полностью согласен.

Сетевая культура

1. В организации слишком много сплетен

1 2 3 4 5

2. Тесные отношения помогают людям быстро общаться

1 2 3 4 5

3. В презентациях больше элементов шоу, чем содержания

1 2 3 4 5

4. Люди не позволяют, чтобы правила их сдерживали, они прорываются сквозь бюрократические преграды.

1 2 3 4 5

5. Дружба часто не позволяет людям принимать жесткие решения

1 2 3 4 5

6. Дружба означает, что люди остаются вместе даже в трудные времена

1 2 3 4 5

Наемническая культура

1. Система, ориентированная на достижение результатов, заставляет людей действовать друг против друга

1 2 3 4 5

2. Люди в первую очередь думают о своих личных целях и задачах, а об общих результатах организации — во вторую очередь.

1 2 3 4 5

3. Люди тратят слишком много времени на то, чтобы узнать, сколько будет платить им конкуренты.

1 2 3 4 5

4. Критерии успеха и неудачи ясны, согласованы и публично объявлены.

1 2 3 4 5

5. Различные части организации настолько сосредоточены на своих собственных целях, что упускают возможности для бизнеса, которые требуют сотрудничества

1 2 3 4 5

6. Приоритеты определяются быстро и им следуют со всей решительностью

1 2 3 4 5

Фрагментированная культура

1. Людям никто не мешает, чтобы они как можно лучше делали свою работу.

1 2 3 4 5

2. Люди с трудом видят коллег друг в друге.

1 2 3 4 5

3. Успех организации - во многом сумма личных успехов.

1 2 3 4 5

4. Люди избегают заданий и мероприятий, которые принесут пользу организации в целом.

1 2 3 4 5

5. Мало правил или совещаний, которые мешают работе.

1 2 3 4 5

6. Люди стараются избегать друг друга.

1 2 3 4 5

Общинная культура

1. Коллектив имеет все необходимые ресурсы и информацию для достижения успеха.

1 2 3 4 5

2. Люди критически оценивают то, что мы делаем и как мы это делаем, и обсуждают это друг с другом

1 2 3 4 5

3. Лидера организации будет практически невозможно заменить

1 2 3 4 5

4. Люди в большой степени отождествляют себя с ценностями организации и на практике их придерживаются.

1 2 3 4 5

5. Люди чувствуют себя уверенно и уверены в будущем.

1 2 3 4 5

6. Люди во всей организации говорят и обмениваются идеями.

1 2 3 4 5

Обработка результатов. Высокие баллы для утверждений № 1, 3 и 5 – свидетельствуют об отрицательной форме проявления культуры, а высокие баллы для утверждений № 2, 4 и 6 – о положительной форме появления.

Б.4. Выявление формы проявления организационной культуры на основе анализа сценариев

Предлагаемая оценка, также, как и опросник Б.3. нацелен на выявление положительной или отрицательной формы полученного с помощью опросника Б.2. типа организационной культуры.

Инструкция. Работайте только со сценариями своего квадранта (полученного в Б.2. типа организационной культуры). Для каждого из представленных сценариев выберите один вариант ответа, который характерен Вашей организации. Поставьте «галочку» напротив выбранного варианта ответа.

Сетевая культура

Сценарий 1. Кто-то из сотрудников просит помочь по работе.

А). Да, помогут, в ожидании того, что однажды будет оказана ответная услуга.

Б). Да, помогут, в зависимости от того, кто просит.

Сценарий 2. Самый лучший работник получает большую награду.

А). В ближайшие несколько недель люди стараются попасть в круг его знакомых.

Б). Распускается слух, что награда не вполне заслуженна.

Сценарий 3. Новый генеральный директор назначается со стороны.

А). Сразу же выстраивается очередь, чтобы с ним познакомиться.

Б). Люди занимают выжидательную позицию: поживем-увидим.

Сценарий 4. Создана целевая группа для разработки кредо компании.

А). Люди стремятся войти в группу разработчиков для того, чтобы переосмыслить и расширить цели и ценности организации. Если они сами не могут попасть в эту группу, то стараются, чтобы в нее вошли достойные коллеги.

Б). Люди занимаются политиканством, чтобы в группу вошли «нужные» люди – те, кто будет подтверждать существующий порядок вещей.

Сценарий 5. Компания должна сократить работников.

А). Старшие руководители говорят со своими подчиненными, чтобы убедиться, что организация поведет это сокращение правильным образом.

Б). Люди по всей организации распускают слухи о том, кто должен ее покинуть и покинет.

Сценарий 6. Допущена крупная ошибка.

А). Руководители говорят со своими коллегами о том, как быстро и эффективно отреагировать на эту ситуацию и извлечь максимальные уроки для организации.

Б). Коллеги вступают в сговор, чтобы свалить вину на кого-то другого.

Сценарий 7. У одного из коллег появилась замечательная новая идея.

А). Люди распространяют идею по всей организации как можно скорее и собираются в неформальной обстановке после работы, чтобы обсудить ее;

Б). Люди мешают распространению идеи из-за синдрома «это изобретено не здесь».

Сценарий 8. Вне работы происходит случайная встреча с коллегой.

А). Люди пользуются возможностью пообщаться и лучше узнать друг друга.

Б). Люди пользуются возможностью, чтобы извлечь как можно больше информации от собеседника и дать как можно меньше информации ему.

Сценарий 9. Работника, проработавшего в коллективе много лет, должны уволить за весьма посредственные показатели в работе.

А). Высшее руководство провожает его с работы как можно гуманнее, и работнику обеспечиваются услуги отличной фирмы, занимающейся устройством уволенных на новую работу.

Б). Работнику находят более легкую работу внутри организации.

Сценарий 10. Новый конкурент выходит на рынок.

А). Коллеги работают совместно, чтобы выяснить способы, с помощью которых можно усложнить этот выход и сделать его более дорогим.

Б). Люди убеждают друг друга, что конкурент несерьезный и не представляет угрозы.

Наемническая культура

Сценарий 1. Кто-то из сотрудников просит помочь по работе.

А). Типичная реакция - подумать, как это поможет бизнесу?

Б). Типичная реакция - подумать, что это даст мне лично?

Сценарий 2. Самый лучший работник получает большую награду.

А). Каждый работает усерднее, чтобы улучшить свои собственные результаты.

Б). Люди ставят перед собой цель «переплюнуть» лучшего работника любым способом, честным или нечестным.

Сценарий 3. Новый генеральный директор назначается со стороны.

А). Люди спрашивают, была ли успешной его деятельность на предыдущем месте работы?

Б). Люди спрашивают, так кто же этот человек? Представляет ли он угрозу для меня?

Сценарий 4. Создана целевая группа для разработки кредо компании.

А). Люди ее поддерживают, потому что целевая группа прояснит цели и задачи.

Б). Большинство людей воспринимают целевую группу как отвлекающий фактор, который может встать на пути к получению премии.

Сценарий 5. Компания должна сократить работников.

А). Люди видят это как шаг для того, чтобы сделать организацию более сильной и способной добиться победы.

Б). Люди начинают искать работу у конкурентов, чтобы увидеть, можно ли там получить повышение.

Сценарий 6. Допущена крупная ошибка.

А). Люди пытаются выяснить, кто это сделал, исправить ошибку и быстро двигаться дальше.

Б). Люди стараются, чтобы все выглядело так, как если бы за ошибку был ответственным соперник.

Сценарий 7. У одного из коллег появилась замечательная новая идея.

А). Люди сразу используют ее в своей работе.

Б). Люди крадут идею и утверждают, что это их собственное изобретение.

Сценарий 8. Вне работы происходит случайная встреча с коллегой.

А). Люди говорят о совместной работе, а когда обсуждение закончено, они останавливаются – им больше не о чем говорить.

Б). Разговор идет так, как будто собеседники пытаются затмить друг друга, доказать, кто из них лучше на работе.

Сценарий 9. Работника, проработавшего в коллективе много лет, должны уволить за весьма посредственные показатели в работе.

А). Это делается быстро и эффективно, и освободившееся место используется для поощрения талантливого работника.

Б). Человека увольняют публично, нередко унизительной способом.

Сценарий 10. Новый конкурент выходит на рынок.

А). Быстро мобилизуются ресурсы, чтобы устранить нового участника.

Б). Люди игнорируют конкурента до тех пор, пока его деятельность не повлияет на их личные результаты или результаты их подразделения.

Фрагментированная

Сценарий 1. Кто-то из сотрудников просит помочь по работе.

А). Люди выражают удивление, а затем вежливо отказываются. В оказании помощи любой из них не видит смысла для себя.

Б). Люди выражают удивление, а затем резко отказываются. Они считают, что неприлично просить о дополнительной работе.

Сценарий 2. Самый лучший работник получает большую награду.

А). Люди рассматривают это и как свидетельство того, что они работают с настоящими звездами, и как подтверждение их элитного статуса.

Б). Люди рассматривают это как доказательство того, что организация их недооценивает.

Сценарий 3. Новый генеральный директор назначается со стороны.

А). Люди спрашивают себя, что может этот человек сделать для меня?

Б). Люди спрашивают, как сделать, чтобы он не нагружал меня работой?

Сценарий 4. Создана целевая группа для разработки кредо компании.

А). Люди считают, что в этом нет необходимости. Все должны просто сосредоточиться на том, что они делают лучше всего.

Б). Люди игнорируют группу или мешают ее работе.

Сценарий 5. Компания должна сократить работников.

А). Ведется лоббирование, чтобы остались лучшие люди.

Б). Начинается война всех против всех.

Сценарий 6. Допущена крупная ошибка.

А). Люди считают, что ответственные за нее больше не заслуживают своего привилегированного положения и не должны более рассматриваться как примадонны.

Б). Людям все равно –" меня это не касается".

Сценарий 7. У одного из коллег появилась замечательная новая идея.

А). Люди греются в отраженных лучах славы и используют эту идею для переговоров о дополнительных ресурсах.

Б). Люди обращаются с нападками на эту идею.

Сценарий 8. Вне работы происходит случайная встреча с коллегой.

А). Все ограничивается небрежным приветствием.

Б). Они смутно узнают и приветствуют друг друга взмахом руки.

Сценарий 9. Работника, проработавшего в коллективе много лет, должны уволить за весьма посредственные показатели в работе.

А). Люди думают, что это не их проблема и по-прежнему заняты только своими личными показателями.

Б). Люди очень жалуются, но ничего не делают, чтобы как-то повлиять на ситуацию.

Сценарий 10. Новый конкурент выходит на рынок.

А). Организация пытается украсть звезды нового участника.

Б). Люди спрашивают: ну и что?

Общинная культура

Сценарий 1. Кто-то из сотрудников просит помочь по работе.

А). Да, помогут, если это поможет нашему бизнесу.

Б). Да, помогут – ведь человек нуждается в помощи.

Сценарий 2. Самый лучший работник получает большую награду.

А). Устраивают большой праздник, и люди искренне рады.

Б). Люди рассматривают это как доказательство того, что организация непогрешима.

Сценарий 3. Новый генеральный директор назначается со стороны.

А). Люди помогают ему понять и применять ключевые ценности этой организации.

Б). Люди с сожалением сравнивают его со старым директором.

Сценарий 4. Создана целевая группа для разработки кредо компании.

А). Люди радостно возбуждены – хорошо, когда основные ценности постоянно развиваются и совершенствуются.

Б). Есть ощущение, что это пустая трата времени. Существующее кредо – отличное и зарекомендовало себя за годы истории компании.

Сценарий 5. Компания должна сократить работников.

А). Администрация старается сделать так, чтобы справедливо распределить негативные последствия между работниками.

Б). Люди думают, что в сокращении не было бы необходимости, если бы организация придерживалась основных ценностей (принципов).

Сценарий 6. Допущена крупная ошибка.

А). Люди помогают тем, кто несет ответственность за ошибку, извлечь необходимые уроки.

Б). История переписывается, чтобы показать, что ошибки вовсе не было.

Сценарий 7. У одного из коллег появилась замечательная новая идея.

А). Он получает общественное признание и быстро реализует идею, если она показывает практическую ценность.

Б). Люди считают, что это грандиозная идея. Они отмечают ее как еще одно доказательство неуязвимости организации

Сценарий 8. Вне работы происходит случайная встреча с коллегой.

А). Они говорят о совместной работе - бесконечно.

Б). Они исключают всех других из своей беседы (в том числе, например, членов семьи), и говорят о работе страстно и одержимо.

Сценарий 9. Работника, проработавшего в коллективе много лет, должны уволить за весьма посредственные показатели в работе.

А). Их увольнение проводится быстро и гуманно, при этом проводятся мероприятия в честь их прошлых достижений. Люди поддерживают с ним контакт после увольнения.

Б). Организация упускает момент, когда можно все сделать «без потери лица», что было бы хорошо для организации, а затем увольняет человека – с сопутствующим эмоциональным стрессом.

Сценарий 10. Новый конкурент выходит на рынок.

А). Организация быстро реагирует, используя инновации и применяя свои возможности и ценности.

Б). Люди думают: «Никто не мог конкурировать с нами», и тем самым преуменьшают угрозу.

Обработка результатов. Ответы А свидетельствуют о положительной форме культуры, ответы Б – об отрицательной.

Приложение В

(информационное)

Опросник определения профиля трудовой мотивации Ш. Ричи и П. Мартина

Инструкция. Опросник содержит 33 утверждения, каждое из которых имеет четыре варианта продолжения. Вам нужно оценить сравнительную важность этих вариантов, распределив между ними 11 баллов. При этом возможны любые способы распределения баллов — главное, чтобы в сумме оценки составляли 11 баллов. Если, например, Вы считаете, что один из вариантов очень важен для Вас, Вы можете оценить его в 11 баллов, не оставив баллов для трех других вариантов и наоборот, если Вы считаете какой-то вариант абсолютно неважным — не присуждайте ему ни одного балла, распределив 11 баллов между тремя остальными вариантами. Если, например, Вы считаете наиболее важными для себя какие-то два варианта, то можете распределить 11 баллов между ними, ничего не оставляя для оценки остальных двух вариантов. В остальных случаях Вы должны распределить 11 баллов между всеми четырьмя вариантами. Баллы, присуждаемые Вами каждому фактору, следует вносить в бланк ответов.

Таблица В.1 – Опросник

	Утверждение	Баллы	Сумма
1	2	3	4
	1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где		
a	хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;		
b	имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;		
c	я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;		
d	у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.		11
	2. Я не хотел бы работать там, где		
a	отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;		
b	практически отсутствует обратная связь и оценка эффективности моей работы;		
c	то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;		
d	плохие условия работы, слишком шумно или грязно.		11
	3. Для меня важно, чтобы моя работа		
a	была связана со значительным разнообразием и переменами;		
b	давала мне возможность работать с широким кругом людей;		
c	обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;		
d	позволяла мне хорошо узнать тех людей, с кем я работаю.		11
	4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая		
a	обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;		
b	едва ли была замечена другими людьми;		
c	не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;		
d	была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.		11

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
	5. Работа мне нравится, если		
a	я четко представляю себе, что от меня требуется;		
b	у меня удобное рабочее место, и меня мало отвлекают;		
c	у меня хорошие вознаграждение и заработная плата;		
d	позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.		11
	6. Полагаю, что мне бы понравилось, если		
a	были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;		
b	у меня был бы очень хороший оклад;		
c	работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовлетворение;		
d	мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.		11
	7. Я не считаю, что работа должна		
a	быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;		
b	предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;		
c	быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;		
d	оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.		11
	8. Работа, приносящая удовлетворение,		
a	связана со значительным разнообразием, переменами, стимуляцией энтузиазма;		
b	дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;		
c	является полезной и значимой для общества;		
d	позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.		11
	9. Важно, чтобы работа		
a	признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;		
b	давала бы возможность для персонального роста и совершенствования;		
c	была сопряжена с большим разнообразием и переменами;		
d	позволяла бы работнику оказывать влияние на других.		11
	10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если		
a	в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;		
b	оклад и вознаграждение не очень хорошие;		
c	я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;		
d	у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.		11
	11. Самой хорошей является такая работа, которая		
a	обеспечивает хорошие рабочие условия;		
b	дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;		
c	предполагает выполнение интересных и полезных заданий;		
d	позволяет получить признание личных достижений и качества работы.		11
	12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если		
a	имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;		
b	я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;		
c	тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;		
d	на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.		11
	13. При определении служебных обязанностей важно		
a	дать людям возможность лучше узнать друг друга;		
b	предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;		
c	обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;		
d	обеспечить комфортность и чистоту места работы.		11

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
	14. Вероятно, я не захочу работать там, где		
a	у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;		
b	не поощряются исследования и проявление научного любопытства;		
c	очень мало контактов с широким кругом людей;		
d	отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.		11
	15. Я был бы удовлетворен, если		
a	была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;		
b	работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;		
c	мои достижения были бы оценены другими людьми;		
d	я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнить.		11
	16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если		
a	не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;		
b	четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;		
c	уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;		
d	я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.		11
	17. Я полагаю, что должность должна предоставлять		
a	четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;		
b	возможность лучше узнать своих коллег по работе;		
c	возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;		
d	разнообразие, перемены и поощрения.		11
	18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если		
a	не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;		
b	осуществлялась бы изолированно, то есть работник должен был бы работать в одиночестве;		
c	отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти;		
d	не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.		11
	19. Я хотел бы работать там, где		
a	другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;		
b	у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;		
c	имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;		
d	можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.		11
	20. Вряд ли я хотел бы работать там, где		
a	не существует разнообразия или перемен в работе;		
b	у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;		
c	заработная плата не слишком высокая;		
d	условия работы недостаточно хороши.		11
	21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать		
a	наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;		
b	возможность проявлять креативность;		
c	возможность встречаться с интересными людьми;		
d	чувство удовлетворения и действительно интересные задания.		11
	22. Работа не будет доставлять удовольствие, если		
a	предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;		
b	условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;		
c	работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;		
d	не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.		11

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
	23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне		
a	множество контактов с широким кругом интересных людей;		
b	возможность установления и достижения целей;		
c	возможность влиять на принятие решений;		
d	высокий уровень заработной платы.		11
	24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если		
a	условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;		
b	мало шансов влиять на других людей;		
c	мало возможностей для достижения поставленных целей;		
d	я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.		11
	25. В процессе организации работы важно		
a	обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;		
b	создать условия для проявления работником самостоятельности;		
c	предусмотреть возможность разнообразия и перемен;		
d	обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими людьми.		11
	26. Скорее всего, я не хотел бы работать там, где		
a	условия работы некомфортны, то есть шумно или грязно и так далее;		
b	мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;		
c	работа не является интересной или полезной;		
d	работа рутинная и задания редко меняются.		11
	27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда		
a	люди признают и ценят хорошо выполненную работу;		
b	существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;		
c	можно ставить перед собой сложные и смелые цели;		
d	существует возможность лучше узнать своих коллег.		11
	28. Мне бы не понравилась работа, которая		
a	не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;		
b	не содержала бы в себе стимула к переменам;		
c	не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;		
d	была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.		11
	29. Я бы проявил стремление работать там, где		
a	работа интересная и полезная;		
b	люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;		
c	меня окружали бы интересные люди;		
d	я мог бы оказывать влияние на принятие решений.		11
	30. Я не считаю, что работа должна		
a	предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;		
b	давать мало шансов на признание личных достижений работника;		
c	препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;		
d	состоять в основном из рутинных обязанностей.		11
	31. Хорошо спланированная работа обязательно		
a	предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;		
b	имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;		
c	предусматривает возможность ставить цели и достигать их;		
d	стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.		11
	32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если		
a	не мог бы выполнять сложную перспективную работу;		
b	было бы мало возможностей для проявления креативности;		
c	допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;		
d	сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.		11

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
	33. Наиболее важными характеристиками должности являются		
a	возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;		
b	важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;		
c	возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;		
d	наличие значимых целей, которых призван достичь работник.		11

Источник: составлено автором.

Таблица В.2 – Бланк ответов

Утверждения	Мотивационные факторы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	a…				b…			c…			d…	
2		d…	a…			b…						c…
3			c…	b…	d…				a…			
4			c…	a…		b…			d…			
5	c…	b…	a…								d…	
6	b…	a…				d…						c…
7			a…		b…	d…						c…
8									a…	d…	b…	c…
9						a…		d…	c…		b…	
10	b…			a…	c…						d…	
11		a…	b…			d…						c…
12		d…				c…	a…				b…	
13		d…			a…		b…			c…		
14	d…			c…						b…	a…	
15			d…			c…		a…	b…			
16	c…		b…				a…	d…				
17			a…		b…		c…		d…			
18				b…				d…		a…	c…	
19	c…					a…		b…		d…		
20	c…	d…						b…	a…			
21			a…	c…						b…		d…
22	a…	b…						c…		d…		
23	d…			a…			b…	c…				
24		a…					c…	b…		d…		
25		a…		d…					c…		b…	
26		a…		b…					d…			c…
27					d…	a…	c…				b…	
28					c…		d…		b…			a…
29				c…	b…			d…				a…
30				a…	c…	b…			d…			
31	a…		b…				c…			d…		
32							a…			b…	c…	d…
33					c…		d…			a…		b…
Сумма баллов												

Источник: составлено автором.

Обработка результатов. Бланк ответов содержит в себе одновременно и ключ для подсчета баллов по каждому мотивационному фактору. Баллы суммируются по вертикали, каждая вертикаль представляет один из факторов. Например, фактор 1 – *Потребность в высоком заработке, материальном вознаграждении и материальных благах*; *желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок*; фактор 2 – *Потребность в комфортных физических условиях работы и комфортной окружающей остановке* и так далее. Для удобства обработки и графического представления профиля мотивации сумма баллов по каждому фактору может усредняться, то есть делиться на 11.

Приложение Г

(информационное)

Систематизации образовательных организаций высшего образования

Таблица Г.1 – Классификации образовательных организаций высшего образования

Признак классификации	Классификационные группы	Источник
1	2	3
Виды вузов	ведущие классические университеты Российской Федерации, федеральные университеты, национальные исследовательские университеты, вузы, самостоятельно разрабатывающие и утверждающие образовательные стандарты по всем уровням высшего образования, вузы со статусом государственного научного центра Российской Федерации, а также вузы, самостоятельно присуждающие ученые степени	[9]
Виды вузов	*До принятия нормативного правового акта:* университет, академия, институт *После принятия нормативного правового акта:* Университет (классический (многопрофильный) и профильный (отраслевой); специализации профильных университетов: медицинские, политехнические, технологические, гуманитарные, экономические, сельскохозяйственные и ветеринарные), Федеральные университеты, Национальные исследовательские университеты, Академии, институты	[8]
Специфика процессов ресурсного обмена вузов со стейкхолдерами	Исследовательские университеты, Вузы – системные интеграторы, Вузы – региональные интеграторы, Вузы – региональные кадровые конструкторы	[119]
Анализ эволюции институционального многообразия, структурной динамики системы образования	Исследовательские университеты, Секторные вузы, Инфраструктурные вузы, Вузы общего развития	[124]
Масштаб деятельности вуза	Глобальные университеты Вузы – отраслевые лидеры Многопрофильные инфраструктурные вузы Вузы общего высшего образования	[167]
Функционально-территориальный подход	Исследовательские университеты, Отраслевые (секторные) вузы, Вузы общего профиля, Локализованные отраслевые и территориально специализированные вузы	[139; 178]
Роль в производстве научных знаний	вуз передачи знаний, компетенций, навыков (передатчик); вуз — создатель нового знания, компетенций, навыков (генератор)	[26]
Тип организационной структуры	Проектно-ориентированные, Предпринимательские, Сетевые	[95]

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3
Формы организации научно-исследовательской деятельности	НИР научно-педагогических работников, докторантов, аспирантов по профильной для университета тематике, Научно-исследовательская деятельности студентов и аспирантов, Подготовка научно-педагогических кадров высшей квалификации, Научные мероприятия, Публикационная деятельность	[256]
По типу экономической модели	Вузы-бюджетники, Продающие вузы, Бюджетные диверсифицированные вузы, Диверсификаторы, Негосударственные вузы	[256]
По стратегии адаптации к изменениям внешней среды	Лидеры, Диверсификаторы, Экспаненсоры, Аккумуляторы, Консерваторы, Аутсайдеры, Нетипичные	[256]

Источник: составлено автором.

Приложение Д

(информационное)

Расчет корреляции показателей научно-исследовательской деятельности российских государственных вузов

Таблица Д.1 – Коэффициенты корреляции показателей научно-исследовательской деятельности российских государственных вузов за период 2016 – 2024 годов

Год	2016	2018	2020	2021	2022	2023	2024	Пояснение
1	2	3	4	5	6	7	8	9
корреляция созданных и используемых РИД	0,131	0,191	0,142	0,278	0,267	0,206	0,135	Корреляция отсутствует, причины может быть две: - организации занимаются преимущественно или созданием, или использованием РИД (например, одни только генерируют, а другие только занимаются поисковыми и прикладными исследованиями по выявлению направлений использования РИД), - организации делают «приписки» по этим параметрам, отражают фиктивные РИД, или результаты, которые не являются РИД
корреляция количества созданных РИД и доходов от РИД	0,242	0,096	0,154	0,177	0,099	0,223	0,089	Корреляция отсутствует, причинами могут быть: - разные качественные характеристики РИД, например, одни могут быть более доходными, другие – менее доходными, - организации некорректно отражают состояние
корреляция количества использованных РИД и доходов от них	-0,024	0,019	0,047	0,063	0,080	0,085	0,088	Корреляция отсутствует, причинами могут быть: - фиктивные отчеты организаций, - разные качественные характеристики РИД, разная доходность, разный период использования
корреляция доходов от научно-исследовательской деятельности и доходов от РИД	0,236	0,183	0,190	0,381	0,467	0,397	0,405	По значению 2024 года слабая прямая корреляция, но в целом за период корреляция отсутствует (как одна из причин: низкая доля доходов от РИД в общих доходах от научно-исследовательской деятельности)

Продолжение таблицы Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
корреляция доходов от научно-исследовательской деятельности и доходов от НИОКР	0,996	0,998	0,997	0,998	0,999	0,993	0,996	Сильная корреляция, близкая к функциональной зависимости, причины: - основную долю в доходах от научно-исследовательской деятельности составляют доходы от НИОКР
корреляция доходов от научно-исследовательской деятельности и доходов от национальных технологических университетов (далее – НТУ)	0,464	0,538	0,459	0,441	0,563	0,538	0,507	По значению 2024 года средняя прямая корреляция
корреляция доходов от научно-исследовательской деятельности и суммы доходов от НТУ и РИД	0,466	0,528	0,462	0,389	0,600	0,526	0,547	По значению 2024 года средняя прямая корреляция
корреляция доходов от РИД и доходов от НИОКР	0,236	0,183	0,381	0,381	0,467	0,397	0,405	По значению 2024 года слабая прямая корреляция, в целом за рассматриваемый период корреляция отсутствует
корреляция внебюджетных доходов научно-исследовательской деятельности и всех доходов от научно-исследовательской деятельности	0,919	0,927	0,922	0,913	0,908	0,925	0,919	Корреляция сильная Можно использовать этот параметр как одну из характеристик модели социально ответственного университета

Источник: составлено автором.

Приложение Е

(информационное)

Показатели научно-исследовательской деятельности университетов- лидеров по результатам научно-исследовательской деятельности

Таблица Е.1 – Показатели научно-исследовательской деятельности университетов-лидеров по результатам научно-исследовательской деятельности

Полное название вуза в кавычках	Количество созданных РИД	Количество использованных РИД	Объем доходов от использования РИД, руб.	ППС (штат), чел	НР (Штат), чел	Доходы НИОКР, руб.	Доходы НТУ, руб.	Доходы от научно-исследовательской деятельности, руб.	Доходы от внебюджетной научно-исследовательской деятельности, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2016 год									
Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	60	21	0	392	224	1715793	10367,9	1726160,4	907664,6
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ	107	6	365,4	724	45	1780988	34778,7	1816132	798389
Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	46	0	15	467	74	500259	786,5	501060,4	352891,5
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	68	8	742	1954	503	1363474	190956,9	1555173,2	1008248,9
Национальный исследовательский университет ИТМО	172	21	0	788	91	2255059	60892,7	2315952,1	790129,3
Национальный исследовательский Томский политехнический университет	244	25	291,5	1430	182	2230043	1312	2231646,8	1341415,2
Национальный исследовательский Томский государственный университет	210	21	128,4	1141	337	1551351	2029,8	1553509,2	345589,6
Национальный исследовательский технологический университет МИСиС	210	3	0	782	105	1905396	165925,4	2071321,8	961674,6

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2018 год									
Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	18	3	60	402	216	2180199,6	107817	2288076,6	1589012,1
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ	109	1	230	700	49	1777937,8	5004,1	1783171,9	780030,7
Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	29	2	0	488	78	472200	2183,5	474383,5	271465,6
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	59	12	0	1658	500	1529199,6	182030,6	1711230,2	1141336,3
Национальный исследовательский университет ИТМО	131	43	3210	803	97	2432592	9896,3	2445698,3	886791,1
Национальный исследовательский Томский политехнический университет	205	18	1353,9	1371	165	1774262,3	1651,3	1777267,5	1012046,2
Национальный исследовательский Томский государственный университет	108	15	7263,1	1082	341	1462412,6	3200	1472875,7	374830,5
Национальный исследовательский технологический университет МИСиС	106	11	658,8	740	96	1691485,6	65837,5	1757981,9	883668,7
2020 год									
Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	52	97	1	408	248	3819955,2	0	3819956,2	2996069,7
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ	117	3	0	687	31	2056242,8	1872,4	2058115,2	1073403,5
Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	37	2	154,2	489	83	803841,6	2766,1	806761,9	367560,2
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	122	12	0	1552	147	2731666,8	600692	3332358,8	2156675,6
Национальный исследовательский университет ИТМО	140	22	1200	705	140	2859225,2	29932,2	2890357,4	1939280,2
Национальный исследовательский Томский политехнический университет	236	20	1294,9	1216	170	1913432,6	0	1914727,5	1287890

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Национальный исследовательский Томский государственный университет	155	21	52669,4	1061	354	1838876,2	4172,3	1895717,9	368015,8
Национальный исследовательский технологический университет МИСиС	94	14	210	665	114	1494186,3	72689,9	1567086,2	1297306,6
2021 год									
Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	43	110	75242,6	404	257	3945309,4	141528,9	4162080,9	3020618,8
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ	165	6	0	681	41	2419300,5	13788,2	2433088,7	1596649,2
Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	42	19	365,3	495	93	886263,4	298	886926,7	429516,3
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	170	90	1478,9	1652	130	2180678,8	552537,8	2734695,5	1869515,1
Национальный исследовательский университет ИТМО	115	31	4966,8	655	163	3066302	97327,1	3168595,9	2302179,3
Национальный исследовательский Томский политехнический университет	251	20	1245,7	1128	175	1872089,3	0	1873335	1338394,8
Национальный исследовательский Томский государственный университет	154	33	48397,6	1031	390	1963253,6	2796,3	2014447,5	323466,2
Национальный исследовательский технологический университет МИСиС	107	50	2562	634	122	1248683,9	71699,9	1322945,8	1143414,8
2022 год									
Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	55	71	77914,3	360	326	4003957,7	111273,9	4193145,9	2784067,1
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ	123	12	3880	663	36	2309051,5	13422	2326353,5	1631527
Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	46	43	20,6	473	110	889028,9	3953	893002,5	177072,4

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	200	154	10433,5	1609	178	2100466,8	404097,5	2514997,8	1736063,6
Национальный исследовательский университет ИТМО	102	33	1066,1	643	177	3103614,9	78318,4	3182999,4	2441063,8
Национальный исследовательский Томский политехнический университет	83	30	1008	1055	227	1500408,3	0	1501416,3	712009,3
Национальный исследовательский Томский государственный университет	113	25	672	1021	427	1921586,9	11784,1	1934043	270416,7
Национальный исследовательский технологический университет МИСиС	88	59	933,5	606	132	2100459,6	141735,3	2243128,4	1952856,1
2023 год									
Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	104	93	79968,5	331	254	3729789,2	98866,3	3908624	3305944,8
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ	122	23	4946	651	37	1612293,8	15414,6	1632654,4	1438072,1
Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	51	15	2209,3	457	124	1086419,6	3623,9	1092252,8	160319,1
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	209	94	298613,5	1615	141	2365677	903770,4	3568060,9	2860118,1
Национальный исследовательский университет ИТМО	68	172	2295,1	616	208	2903772,6	54572,4	2960640,1	2725900,1
Национальный исследовательский Томский политехнический университет	81	5	1150	1022	165	1655049,5	0	1656199,5	1490345,4
Национальный исследовательский Томский государственный университет	73	8	3521,4	993	410	1698022,4	174743,4	1876287,2	529696,3
Национальный исследовательский технологический университет МИСиС	90	16	2192	579	124	1928558,9	123951,6	2054702,5	1607048,8

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2024 год									
Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)	124	38	130525,9	309	274	6056963	153993,3	6341482	3482781
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ	114	34	7106,2	628	37	2309224	14519,3	2330850	1855869
Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	71	31	4656,2	453	113	1405039	27193	1436888	375862,8
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого	251	79	15254,3	1609	128	3004444	918407,1	3938105	2496041
Национальный исследовательский университет ИТМО	99	72	3600,4	594	222	3302113	273749,4	3579462	3276692
Национальный исследовательский Томский политехнический университет	115	12	2636,3	1016	146	2351570	0	2354207	1284858
Национальный исследовательский Томский государственный университет	89	40	6374,2	972	421	2128888	138883,8	2274146	470763,9
Национальный исследовательский технологический университет МИСиС	149	8	5702,2	567	116	2782111	225611,8	3013425	1823144

Источник: составлено автором на основе данных по мониторингу вузов ФГАНУ «Социоцентр».

Приложение Ж

(информационное)

Оценка значимости модели парной регрессии

Таблица Ж.1 – Регрессионная статистика

Показатель	Значение
Множественный R	0,85202626
R-квадрат	0,725948748
Нормированный R-квадрат	0,680273539
Стандартная ошибка	855280,0017
Наблюдения	8

Источник: составлено автором.

Таблица Ж.2 – Дисперсионный анализ

Показатель	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	1	1,16E+13	1,16E+13	15,89371	0,007228
Остаток	6	4,39E+12	7,32E+11		
Итого	7	1,6E+13			

Источник: составлено автором.

Таблица Ж.3 – Оценка значимости значений переменных

-	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
Y-пересечение	1075793,812	603633,6	1,782197	0,124996	-401244	2552832	-401244	2552832
Переменная X 1	1,105947356	0,27741	3,986692	0,007228	0,42715	1,784745	0,42715	1,784745

Источник: составлено автором.

Таблица Ж.4 – Оценка значимости модели парной регрессии

Наблюдение	Предсказанное Y	Остатки	Стандартные остатки	Персентиль	Y
1	4927566,362	1413916	1,785618	6,25	1436888
2	3128287,116	-797437	-1,00707	18,75	2274146
3	1491478,282	-54590,1	-0,06894	31,25	2330850
4	3836283,536	101821,6	0,128589	43,75	2354207
5	4699642,114	-1120180	-1,41466	56,25	3013425
6	2496779,12	-142573	-0,18005	68,75	3579462
7	1596433,903	677711,7	0,855874	81,25	3938105
8	3092094,767	-78669,4	-0,09935	93,75	6341482

Источник: составлено автором.

Приложение И

(информационное)

Оценка значимости модели $Y = 1019611 + 0{,}835 \times X_1 + 610{,}2 \times X_2$

Таблица И.1 – Регрессионная статистика

Показатель	Значение
Множественный R	0,891084
R-квадрат	0,79403
Нормированный R-квадрат	0,779825
Стандартная ошибка	546225,3
Наблюдения	32

Источник: составлено автором.

Таблица И.2 – Дисперсионный анализ

Показатель	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	2	3,34E+13	1,67E+13	55,89865	1,12E-10
Остаток	29	8,65E+12	2,98E+11		
Итого	31	4,2E+13			

Источник: составлено автором.

Таблица И.3 – Оценка значимости значений переменных

-	Коэффициент	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
Y-пересечение	1019611	193380,1	5,272574	1,19E-05	624104,2	1415118	624104,2	1415118
Переменная X 1	0,835257	0,116305	7,181591	6,62E-08	0,597386	1,073128	0,597386	1,073128
Переменная X 2	610,2066	244,6218	2,49449	0,01856	109,8988	1110,514	109,8988	1110,514

Источник: составлено автором.

Таблица И.4 – Оценка значимости модели

Наблюдение	Предсказанное Y	Остатки	Стандартные остатки
1	4610360	-448279	-0,84851
2	2353223	79865,59	0,151171
3	1383675	-496748	-0,94026
4	2586445	148250,9	0,280613
5	2968876	199719,4	0,378034
6	2140543	-267208	-0,50578
7	1481558	532889,5	1,008665
8	1989267	-666321	-1,26123
9	4209455	-16309,2	-0,03087
10	2401604	-75250,3	-0,14244
11	1167785	-274783	-0,52011
12	2501503	13494,91	0,025543
13	3064904	118095,4	0,223534
14	1621732	-120316	-0,22774
15	1249107	684935,8	1,296462
16	2657220	-414092	-0,7838
17	4250129	-341505	-0,64641
18	2245509	-612854	-1,16003
19	1179953	-87699,7	-0,166
20	4280391	-712330	-1,34831
21	3317033	-356393	-0,67459
22	2273096	-616896	-1,16768
23	1491479	384808,4	0,728374
24	2376771	-322069	-0,60962
25	4570948	1770534	3,351307
26	2607775	-276926	-0,52417
27	1373570	63317,74	0,119849
28	3141531	796574,3	1,507774
29	3778682	-199219	-0,37709
30	2106786	247420,6	0,468323
31	1456523	817622,7	1,547615
32	2565757	447668,7	0,847358

Источник: составлено автором.

Приложение К

(информационное)

Оценка значимости модели $Y = 933563,2 + 0,646 \times X_1 + 128,3 \times X_2$

Таблица К.1 – Регрессионная статистика

Показатель	Значение
Множественный R	0,926299
R-квадрат	0,858031
Нормированный R-квадрат	0,84824
Стандартная ошибка	453489,7
Наблюдения	32

Источник: составлено автором.

Таблица К.2 – Дисперсионный анализ

Показатель	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	2	3,6E+13	1,8E+13	87,63465	5,09E-13
Остаток	29	5,96E+12	2,06E+11		
Итого	31	4,2E+13			

Источник: составлено автором.

Таблица К.3 – Оценка значимости значений переменных

	Коэффициент	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95,0%	Верхние 95,0%
Y-пересечение	933563,2	155506,6	6,003366	1,58E-06	615516,5	1251610	615516,5	1251610
Переменная X 1	0,646242	0,109535	5,899873	2,1E-06	0,422218	0,870266	0,422218	0,870266
Переменная X 2	128,3414	27,29994	4,701161	5,82E-05	72,50675	184,176	72,50675	184,176

Источник: составлено автором.

Таблица К.4 – Оценка значимости модели

Наблюдение	Предсказанное Y	Остатки	Стандартные остатки	Персентиль	Y
1	4207810	-45729,3	-0,10426	1,5625	886926,7
2	2423925	9163,313	0,020891	4,6875	893002,5
3	1441093	-554166	-1,26344	7,8125	1092253
4	2354177	380518,7	0,867542	10,9375	1322946
5	3042186	126409,7	0,2882	14,0625	1436888
6	2011634	-138299	-0,31531	17,1875	1501416
7	1393364	621083,5	1,416004	20,3125	1632654
8	1940291	-617346	-1,40748	23,4375	1656200
9	4227617	-34471,2	-0,07859	26,5625	1873335
10	2438252	-111899	-0,25512	29,6875	1876287
11	1290298	-397295	-0,90579	32,8125	1934043
12	2256088	258909,3	0,590285	35,9375	2014448
13	3146401	36598,47	0,083441	39,0625	2054703
14	1576342	-74925,4	-0,17082	42,1875	2243128
15	1351430	582612,7	1,328295	45,3125	2274146
16	2670641	-427512	-0,97468	48,4375	2326354
17	4585527	-676903	-1,54327	51,5625	2330850
18	2184775	-552121	-1,25878	54,6875	2354207
19	1343910	-251658	-0,57375	57,8125	2433089
20	3065440	502621,3	1,145923	60,9375	2514998
21	3311993	-351353	-0,80105	64,0625	2734696
22	2104670	-448471	-1,02247	67,1875	2960640
23	1518378	357909,2	0,815994	70,3125	3013425
24	2427552	-372849	-0,85006	73,4375	3168596
25	5818181	523300,9	1,19307	76,5625	3182999
26	2609248	-278399	-0,63472	79,6875	3568061
27	1583553	-146664	-0,33438	82,8125	3579462
28	2860731	1077374	2,456296	85,9375	3908624
29	3824488	-245026	-0,55863	89,0625	3938105
30	2061276	292930,1	0,667849	92,1875	4162081
31	1538065	736080,3	1,678184	95,3125	4193146
32	2793849	219576,3	0,50061	98,4375	6341482

Источник: составлено автором.