

СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

ВВЕДЕНИЕ

Научные работы, проведенные в области изменений организационной культуры, склоняют к мысли, что организационная культура является не просто сформированной данностью в организации, а процессом, находящимся в постоянном изменении (К.Вайк, Р.Куинн, Д.Гибсон, А.Н.Занковский, J.Hassard). Другими словами, организационная культура – это исключительно динамическое образование, которое имеет истоком рождение организации, а затем сопровождает на всем пути ее развития, независимо от того, управляют ею или нет (Л.Джуэлл, M.R.Louis, D.Silverman).

Необходимым условием эффективной деятельности университета должен быть контроль за развитием и изменением организационной культуры и абсолютно недостаточно просто выстроить строгую структуру университета, включающую иерархию должностных позиций и соответствующие им функции. Организационная культура имеет огромное значение для университета, поскольку такая сложная организация может эффективно функционировать только при четком определении предписаний, правил, норм и т.д., что позволит знать не только, *кто выполняет* данную функцию, но *каким именно образом* он ее выполняет, *кто и как именно мотивирует его* к выполнению этой функции.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Организационная культура может быть определена как система осознаваемых или неосознаваемых понятий, активностей, норм, правил, обычаев и традиций, поддерживаемых субъектами организационной власти и задающих общие рамки поведения работников. Однако организационная культура может выступать лишь конструктом, а реальность, которую можно измерить – это определяющие ее элементы. Организационная культура, как сложное образование, будет изменяться тогда, когда изменяться один или несколько составляющих ее элементов.

По типологии Г. Минцберга, университет представляет собой организационную форму с названием «профессиональная бюрократия». «Профессиональная бюрократия» представляет собой сложную структуру, основным элементом которой является действующая основа (профессорско-преподавательский состав), в то время как остальные четыре элемента (стратегическая верхушка, средняя линия, техноструктура и вспомогательный персонал) играют второстепенную роль [2]. Университет – это высокоформализованная среда, в которой власть принятия решения поручается профессионалам (в данном случае профессорско-преподавательскому составу как совокупности специалистов). Однако знание только формальной структуры и цепочки официальных коммуникаций, соответствующих этой структуре, не позволяет полностью понимать процессы, происходящие в организации, что снижает эффективность

управления ею. Важное значение имеют неформальная структура организации, система неформальных коммуникаций и реальная организационная культура [1;5].

В таком большом учебном заведении, как университет, возникает бесчисленное количество коммуникаций, как официальных, так и неформальных. Неформальные коммуникации возникают в университете точно так же, как и в любой другой организации – через межличностные отношения, формируя и развивая тем самым неформальную структуру университета. Неформальная структура, как любая социальная группа, выдвигает одного или несколько неформальных лидеров, которые, в свою очередь, формируют свою организационную культуру внутри кафедры, факультета или иного подразделения университета. Именно эта организационная культура является реальной организационной культурой (а точнее, сложной совокупностью субкультур), от которой зависит эффективность деятельности университета.

Поскольку коммуникации выступают как основа культуры, а для эффективных коммуникаций необходима, помимо прочих условий, стандартизация ценностей, то можно предположить, что изменение ценностей вызовет изменение организационной культуры [1;4].

Взаимодействие работников организации происходит в некотором ценностно-смысловом поле транслирования информации. Информация, полученная от руководителя организации, транслируется по иерархической цепочке через руководителей подразделений к работникам подразделений, в первую очередь, неформальным лидерам подразделений. Следовательно, каждый *ретранслятор* сообщения определенным образом модифицирует информацию. В качестве ретранслятора может выступать любой участник данного конкретного процесса коммуникации, но чаще всего ретрансляторами выступают субъекты организационной власти. Субъектами организационной власти могут быть формальные лидеры организации и неформальные лидеры организации или подразделений. И здесь возникает важнейшее отличие роли формальных и неформальных лидеров как участников коммуникации. Если формальный лидер только модифицирует информацию, то задача неформального лидера – согласовать решения формальных лидеров организации с адекватными действиями персонала подразделения по отношению к этим решениям и мотивировать сотрудников на эффективные действия. Поэтому неформальные лидеры подразделений не просто модифицируют информацию, а выполняют роль *медиаторов*. В качестве *медиаторной системы* понимается *совокупность обменов и трансляций ценностями и смыслами (значениями) между субъектами формальной и неформальной организационной власти (неформальными лидерами) в процессе внутриорганизационной коммуникации, в которой неформальные лидеры выполняют роль медиаторов*.

Медиативная функция неформальных лидеров была подтверждена в исследовании (эмпирический материал собран в двенадцати подразделениях пяти организаций, $n = 112$ человек). В данном исследовании структура организации приобрела вид взаимозависимостей четырех элементов (которые в реальной обстановке могли сочетаться

в одном лице): генеральный директор, руководитель подразделения, неформальный лидер, персонал.

На первом этапе методом социометрии были выявлены неформальные лидеры в отдельных подразделениях каждой организации. Процедура социометрии имела определенную особенность: социометрический вопрос не ограничивал выбор сотрудников из персонала организации, однако генеральные директора получили статус неформальных лидеров в подавляющем большинстве на основании выбора либо своих заместителей, либо руководителей подразделений (в среднем 60% по пяти организациям). Следовательно, по отношению к отдельному подразделению генерального директора следует рассматривать с позиции формальной власти.

На втором этапе каждый сотрудник получал анкету (методика разработана К.Камероном и Р.Куинном), в которой предлагалось оценить по фиксированной шкале состояние культуры в организации на текущий момент. Анкета базируется на теоретической модели рамочной конструкции конкурирующих ценностей и определяет тип организационной культуры: клановый, бюрократический, рыночный или адхократический [3]. Через неделю после заполнения этой анкеты сотруднику снова предлагалась похожая анкета, только нужно было отобразить в баллах желаемое, или идеальное состояние организационной культуры, какая бы привела, по мнению сотрудника, организацию к более эффективному функционированию организации (по аналогии с текущим типом культуры).

Для выяснения различий организационных культур в каждой организации был проведен сравнительный анализ профилей организационной культуры формального руководителя, руководителей подразделений и сотрудников подразделений в статусах неформальных лидеров, профилей персонала соответствующих подразделений и персонала организации в целом.

Для установления взаимозависимостей неформального лидера и существующего типа организационной культуры был проведен корреляционный анализ данных. Результаты корреляции представляют собой унимодальное распределение отношений типов организационной культуры формальных и неформальных лидеров и персонала подразделений, на основании которого можно описать медиативную роль неформального лидера в отдельно взятом подразделении. В данном распределении мода равна отсутствию корреляций между типом организационной культуры формального лидера при наличии значимой положительной корреляции между типом организационной культуры неформального лидера подразделения и персонала подразделения (см. рисунок 1).

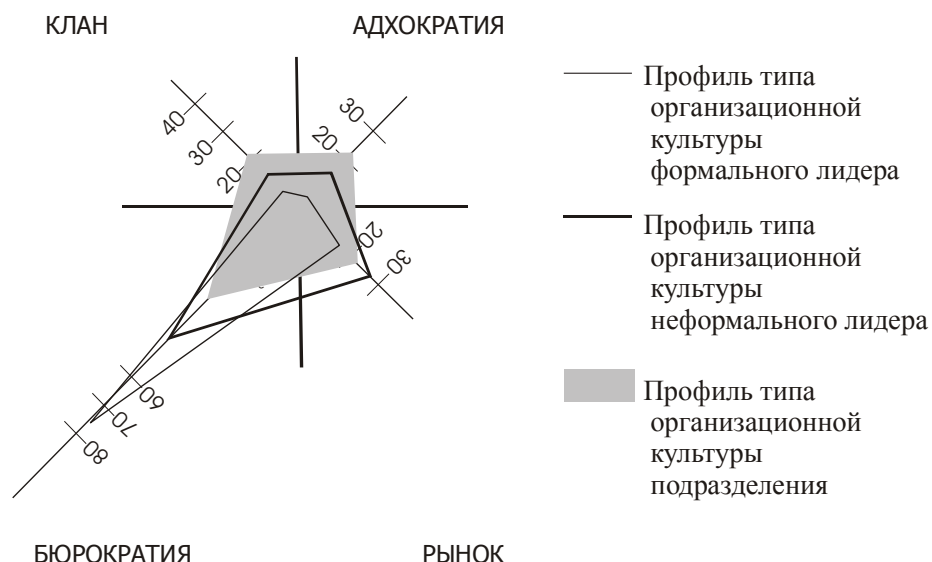
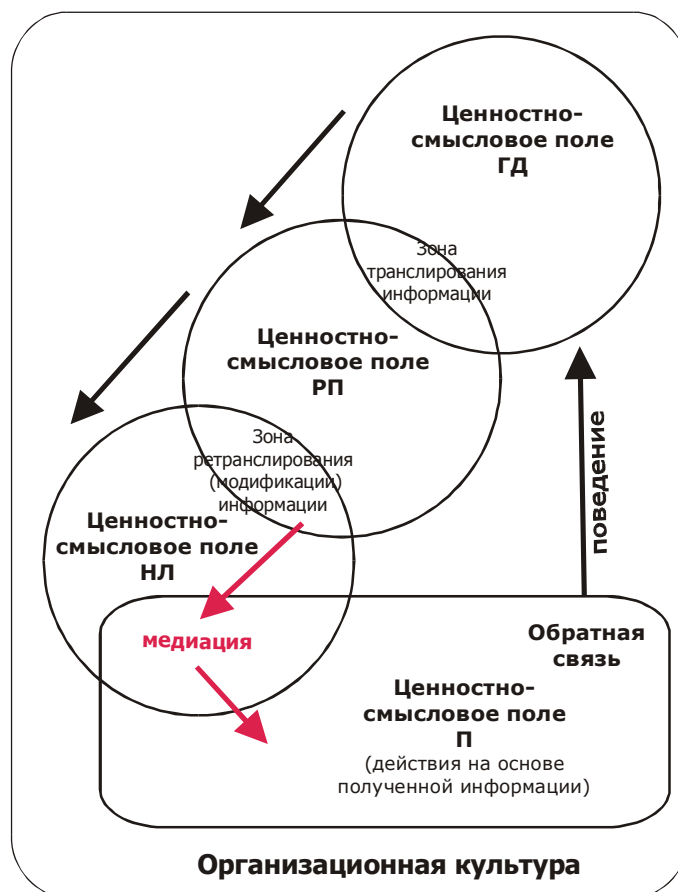


Рисунок 1 – Мода отношений профилей организационной культуры формального, неформального лидеров и персонала подразделений

Логическая цепочка, в результате которой происходит изменение организационной культуры и как неформальные лидеры в качестве становятся причиной этого процесса, выглядит следующим образом. Информация не транслируется прямо от формального руководителя (ректора), а направляется посредством руководителей подразделений (деканов, заместителей деканов, заведующих кафедрами), и, сознательно или нет, претерпевает модификацию в силу их смыслов и ценностей. Если руководитель подразделения имеет статус неформального лидера в своем подразделении и/или сотрудник подразделения имеет статус неформального лидера, то, поскольку образы идеальной организационной культуры формального и неформального лидера имеют различия, информация претерпит модификацию снова, но уже осознанно, для эффективной работы подразделения (факультета, кафедры). Следовательно, сотрудники ориентируются на ценности неформального лидера, и оперируют информацией, полученной от неформального лидера, осуществляя свое поведение в соответствии с ней, что приводит к изменению организационной культуры (см. рисунок 2).



ГД - генеральный директор; РП - руководитель подразделения;
НЛ - неформальный лидер; П – персонал организации.

Рисунок 2 – Социально-психологическая схема, отражающая медиативную функцию неформального лидера в организационной культуре

Следует оговориться, почему в данном случае мы можем говорить о формальном руководителе подразделения как неформальном лидере. Дело в том, что организация представляет собой единое целое во главе с формальным руководителем. Именно он должен определять в идеале культуру организации. То влияние, которое оказывает руководитель подразделения, изменяет культуру, но это влияние неофициально и нежелательно. Поэтому руководитель подразделения (декан, заместитель декана, заведующий кафедрой) в данном случае представляет собой неформального лидера, в его функции официально не входит управление организационной культурой университета.

Таким образом, сотрудники ориентируются не на смыслы (значения) и ценности формального руководителя, а на смыслы (значения) и ценности руководителя своего подразделения или неформального лидера. Поэтому различие в реально существующем типе организационной культуры становится все более резким. Несомненно, можно выделить определенное число параметров (норм, правил), характеризующих организационную культуру университета в целом, но также большая часть параметров будет основанием для различения организационных культур между факультетами и кафедрами. По сути, число субкультур в университете будет равно числу кафедр и других подразделений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная культура является сложной динамической целостностью, требующей целенаправленной и систематической работы по ее формированию посредством взаимодействия систем формального и неформального лидерства.

Результаты исследования выявили, что в организации необходимо четко определять идеальный образ организационной культуры, единый для всех субъектов организационной власти, и на основании этого контролировать адекватность поведения персонала решениям формальных лидеров через неформальных лидеров. В рамках университета в первую очередь следует усовершенствовать систему вертикальных коммуникаций в сторону усиления ее официальности и согласованности ценностно-смыслового содержания информации.

Неформальные лидеры в организации выполняют медиативную роль, которая заключается в согласовании между решениями формальных лидеров организации и мотивацией адекватных действий персонала подразделения по отношению к этим решениям, что обеспечивает эффективность функционирования организации. Решения формальных лидеров принимаются на основе ценностей, соответствующих некоему идеальному типу организационной культуры, представляющей, по их мнению, наиболее оптимальный вариант функционирования организации. Неформальный лидер подразделения внутри подразделения формирует организационную культуру также на основе ценностей, наиболее важных для успеха работы подразделения. В силу различия идеальных типов организационной культуры неформальные лидеры подразделений модифицируют ценностно-смысловое содержание информации, транслируемое формальными лидерами, что служит причиной изменения организационной культуры внутри подразделения.

Список литературы:

1. Борисова, Е.А. Эффективные коммуникации в бизнесе / Е.А. Борисова. – Санкт-Петербург: Питер пресс, 2005. – 208 с.
2. Гринберг, Д. Организация: от теории к практике. Пер с англ. / Д.Гринберг, Р.Бэйрон. – М.: Вершина, 2004. – 878 с.
3. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К.Камерон, Р.Куинн. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2001. – 218 с.
4. Ньюстром Дж. Организационное поведение / Дж.Ньюстром, К.Дэвис. – Спб.: Питер Пресс, 2000. – 448 с.
5. Роджерс, Э. Коммуникации в организациях: пер. с англ. / Э. Роджерс, Р.Агарвала-Роджерс. – М.: Экономика, 1980. – 198 с.