

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КРЫМСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»

ПРОЕКТ

Концепции корпоративной культуры
ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского»



Симферополь, 2017

Содержание

1. Система взглядов и особенности разработки и реализации концепции корпоративной культуры КФУ им. В.И. Вернадского.....	3
2. Сущность и понятийный аппарат концепции корпоративной культуры КФУ им. В.И. Вернадского.....	6
3. Цели, задачи, принципы разработки и реализации концепции корпоративной культуры КФУ им. В.И. Вернадского.....	11
4. Условия и факторы разработки и реализации концепции корпоративной культуры КФУ им. В.И. Вернадского.....	15
5. Оценка потенциала корпоративной культуры КФУ им. В.И. Вернадского	26
6. Механизм поддержки разработки и реализации концепции корпоративной культуры КФУ им. В.И. Вернадского.....	31
7. Разработка и реализация модели корпоративной культуры в КФУ им. В.И. Вернадского.....	34
8. Ожидаемые результаты и риски реализации концепции корпоративной культуры в КФУ им. В.И. Вернадского	37
<u>Приложения</u>	<u>40</u>

1. Система взглядов и особенности разработки и реализации концепции корпоративной культуры КФУ им. В.И. Вернадского

На сегодня существует много неоднозначных определений корпоративной культуры, которые учитывают особые условия, подходы, принципы, способы и инструментарий ее обоснования, формирования и реализации. Что касается терминологии, то существуют общепринятые интерпретации, которые используются как нормативно-правовыми актами, так и в повседневной жизни. Корпоративная культура как инструмент в системе управления или атрибут субъекта рыночной экономики в высшем образовании стал изучаться сравнительно недавно. Это вызвано тем, что, во-первых, изменились запросы общества на образовательные и научно-исследовательские услуги и работы; во-вторых, создана правовая основа самостоятельности образовательного учреждения в решении вопросов структурных преобразований и решении накопившихся проблем, зафиксированных такими нормативными актами, как ФЗ от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» и т.д.

Образовательное учреждение (Университет) — особая корпорация, следовательно, и корпоративная культура в нем выполняет специфические (воспитательные) функции, которые влияют на процесс формирования компетентных специалистов для работодателей и интеллигенцию для общества.

Корпоративная культура образовательного учреждения является одной из форм проявления культуры общества: она формируется и действует по тем же принципам, что и любая другая социальная культура. Но в контексте Университета, корпоративная культура существенно отличается от корпоративной культуры производственных предприятий поскольку является особым университетским образованием. Основой корпоративной культуры Университета выступает триада: корпоративная культура образовательного учреждения как самостоятельной конкурентоспособной организации на рынке образовательных услуг; корпоративная культура академическая, отражающая взаимоотношения профессорско-

преподавательского состава и сообщества обучающихся как социальной группы; корпоративная культура Университета как будущее место работы выпускников, как плацдарм подготовки будущих членов профессиональной (академической) корпорации и общества в целом.

Концепция корпоративной культуры «КФУ имени В.И. Вернадского», Дорожная карта реализации «Концепции корпоративной культуры Университета», Корпоративный кодекс КФУ разработаны рабочей группой согласно проекту К5.21/2016/КК1/2, в рамках мероприятий по реализации Программы развития ФГАОУ ВО «КФУ имени В.И. Вернадского» на 2015 — 2024»

Создание Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского позволило объединить интеллектуальное сообщество Крымского полуострова, которое способно сохранять региональную идентичность в рамках общероссийской научно-культурной жизни. В состав Университета вошли семь крупнейших вузов Республики Крым со своими филиалами и структурными подразделениями (Таврический национальный университет имени В.И. Вернадского (в том числе колледж Таврического национального университета имени В.И. Вернадского); Крымский агротехнологический университет (в том числе обособленное подразделение "Бахчисарайский колледж строительства, архитектуры и дизайна", обособленное подразделение "Крымский агропромышленный колледж", обособленное подразделение "Прибрежненский аграрный колледж", обособленное подразделение "Крымский техникум гидромелиорации и механизации сельского хозяйства"); Государственное учреждение "Крымский государственный медицинский университет имени С.И. Георгиевского" (в том числе Медицинский колледж государственного учреждения "Крымский государственный медицинский университет имени С.И. Георгиевского"); Национальная академия природоохранного и курортного строительства; Республиканское высшее учебное заведение "Крымский гуманитарный университет" (г. Ялта) (в том числе Евпаторийский институт социальных наук Республиканского высшего учебного заведения "Крымский гуманитарный университет" (г. Ялта), Институт педагогического образования и менеджмента Республиканского высшего учебного заведения "Крымский гумани-

тарный университет" (г. Ялта), Экономико-гуманитарный колледж Республиканского высшего учебного заведения "Крымский гуманитарный университет" (г. Ялта); Крымский экономический институт; Крымский институт информационно-полиграфических технологий (в том числе Отделение подготовки младших специалистов Крымского института информационно-полиграфических технологий). История образования вузов разная, а даты их основания (соответственно 1918 г., 1922 г., 1931 г., 1944 г., 1960 г., 1992 г., 2000 г.) вызывают уважение. Во вновь созданном Университете не может не быть корпоративной культуры, однако в нашем случае она не может быть однородной – у отдельных структурных подразделений свои, отличающиеся нормы, правила и ценности, связанные с направленностью их образовательного процесса. Вливаясь в единый коллектив, каждое структурное подразделение сохранило свою историю, приумножило традиции, постаралось сохранить свою идентичность в рамках своей профессиональной направленности. Но после такого масштабного объединения перед руководством и перед коллективом в целом стала сложная задача сформировать новую корпоративную культуру, которая смогла бы сохранить индивидуальность каждого структурного подразделения и в то же время выработать общую концепцию. Формирование корпоративной культуры Университета позволит создать эффективную систему управления и новую организационную структуру.

Корпоративная культура предполагает реализацию принципов командного подхода, единого корпоративного творческого духа, создание гуманистического отношения к каждому участнику образовательного процесса. Корпоративная культура Университета базируется на непрерывной работе с сотрудниками и обучающимися, направленной не только на актуализацию личных и профессиональных способностей, повышение квалификации, но и на гармонизацию внутрикорпоративных и внутригрупповых отношений, улучшение психологического климата, социальную адаптацию. Такие условия способствуют успешному выявлению «человеческого потенциала», формированию «человеческого капитала», созданию «нематериального актива» образовательных учреждений.

2. Сущность и понятийный аппарат концепции корпоративной культуры КФУ им. В.И. Вернадского

Рынок образовательных услуг имеет свои особенности:

во-первых, образовательная услуга не материальна, передается непосредственно от носителя знаний образовательного учреждения к обучаемому, способна накапливаться и теряет коммерческую ценность во времени и пространстве (по причине не востребованности);

во-вторых, в процессе предоставления образовательных услуг существует разрыв во времени и пространстве между фактами спроса на услугу, получения услуги и ее оплаты и получением ожидаемого результата (востребованности);

в-третьих, для рынка образовательных услуг характерны существенные временные колебания спроса и предложения на квалифицированных специалистов, причем эти колебания не одинаковые для разных направлений и тесно связаны с тенденциями развития экономики государства, специализации региона;

в-четвертых, качество образовательных услуг зависит от профессионализма профессорско-преподавательского состава, ведущих специалистов и эффективности системы управления Университетом;

в-пятых, территориальная удаленность Университета и потребителя требуют соответствующей информационной поддержки, маркетинговых исследований, постоянно действующего мониторинга;

в-шестых, доступность образовательных услуг Университета, наличие сайта, реклама в СМИ, профорientационная работа определяет их инклюзивность и прозрачность.

Корпоративная культура образовательного учреждения имеет, таким образом, двойственную природу: с одной стороны, это культура достижения интересов на рынке образовательных услуг — культура конкурентной борьбы; с другой — это традиционная академическая культура, основанная на сохранении и приращении педагогических ценностей.

Развитие корпоративной культуры способствует:

1. Возрождению интеллигенции и формированию новой формации современного общества.

2. Решению социально-экономических и культурных проблем коллектива, а именно:

– наличию эффективной системы мотивации сотрудников, том числе развитию немонетарного стимулирования обучающихся и обучаемых;

– пропаганде здорового образа жизни;

– воспитанию интеллигентного, но в тоже время патриотичного члена общества;

– наличию коллективной мотивации как материальной, так и нематериальной;

– развитию партнерских связей между структурными подразделениями Университета и филиалами;

– достижению баланса интересов в образовательной и научно-исследовательской деятельности, как деятельности, приносящих доход Университету (рис. 1);

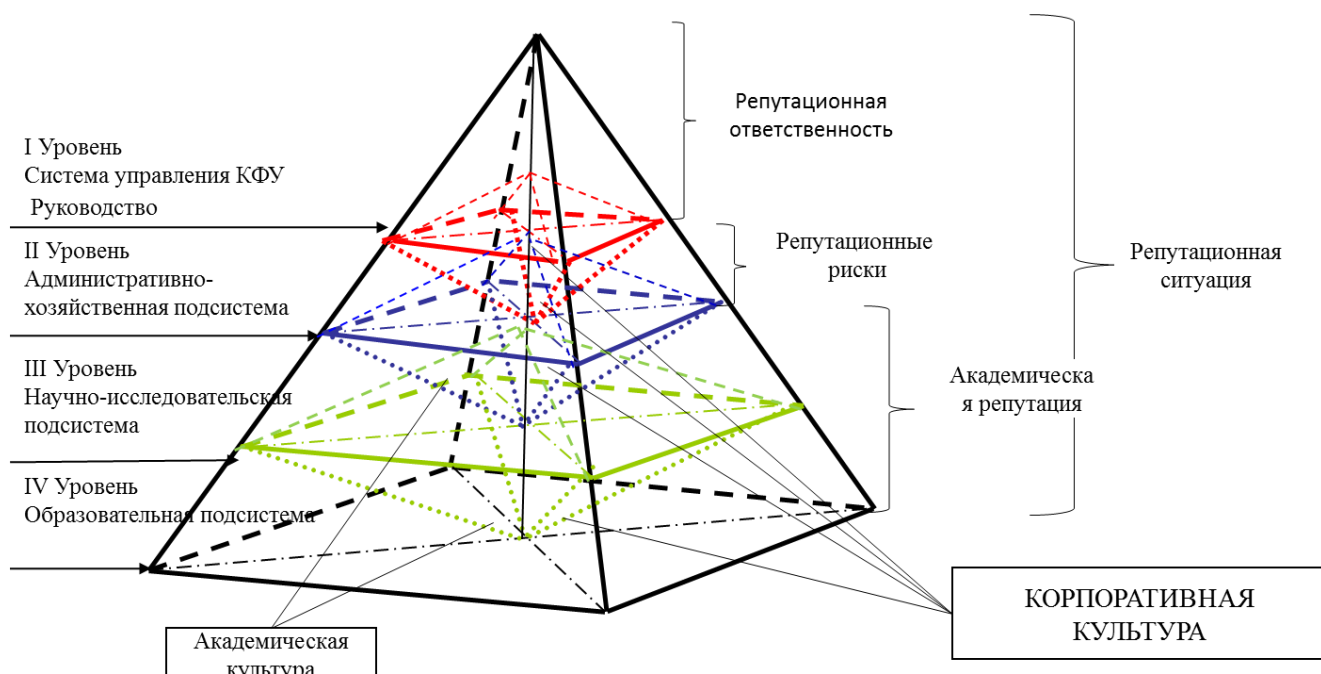


Рис. 1. Корпоративная культура в системе управления Университетом

– разделению зон ответственности по подсистемам и уровням деятельности в рамках предоставляемых услуг: научно-исследовательских; образовательных (получение знаний и сервисное обеспечение образовательной услуги);

– развитию и реализации инновационных технологий в образовании.

3. Привлечению инвестиций благодаря актуальности и практической значимости реализуемых научно-исследовательских проектов.

4. Поддержанию положительного имиджа Университета в СМИ, администрациях городов и районов, государственных структурах управления Республики Крым и Российской Федерации, на предприятиях потенциальных работодателей и в учебных заведениях.

При формировании концепции корпоративной культуры необходимо определиться с понятийным аппаратом, чтобы при ее разработке и реализации исключить разночтения, подмену понятий и неверное толкование.

Корпоративная культура — это система общих социальных интересов, убеждений, норм поведения, установок и ценностей, которые являются правилами и стандартами, определяющими, как должны работать и вести себя сотрудники и обучающиеся Университета. Нормы корпоративной культуры должны разделяться подавляющим большинством (всеми членами) членов Университета.

Академическая культура — это овладение различными видами и способами учебно-познавательной и учебно-исследовательской деятельности, готовность к переходу от теоретического и практического обучения к дистанционному, умение рационального чтения, подготовка к занятиям, различным формам аттестации, к достижению успеха в профессиональных конкурсах, соревнованиях разного уровня.

Академическая репутация — это мнение академического сообщества, сложившееся об уровне качества предоставляемых образовательных услуг, самом Университете, его достоинствах и недостатках.

Репутационная ответственность — ответственность образовательного учреждения в лице его руководства за результаты своих решений в процессе функционирования, развития и предоставления образовательных услуг, а также

взаимная ответственность руководства, научно-педагогических работников, сотрудников и обучающихся за совершаемые действия, как в рабочее (учебное), так и во вне рабочее (внеучебное) время на территории Университета или за его пределами.

Репутационные риски — это совокупность рисков, возникающих в результате деятельности образовательного учреждения и связанных с неудачным использованием бренда, некачественным предоставлением услуг, неисполнением соответствующих законов, а также с ущербом, причиненным его репутации, который угрожает в долгосрочном плане доверию, проявляемому к образовательному учреждению потенциальными потребителями образовательных услуг, работодателями, региональными и федеральными регулирующими органами, партнерами и другими заинтересованными субъектами.

Репутационная ситуация — это совокупность событий, действий Университета или его структурных подразделений с использованием разного рода коммуникаций, имеющих дуальные последствия, которые с одной стороны, способствуют: установлению устойчивых связей с общественностью, бизнесом, работодателями, потенциальными потребителями образовательных услуг, властью; формированию положительного имиджа; продвижению инициатив, с другой стороны — возникновению репутационных противостояний; репутационному сдерживанию и дисбалансу интересов заинтересованных сторон.

Образовательная услуга — это общественно значимый, целенаправленно организованный и управляемый процесс передачи обучающимся общих знаний, умений и навыков; процесс профессиональной подготовки обучающегося в сфере выбранного им направления подготовки; часть общего процесса становления личностного и общественного интеллектуального потенциала общества.

Сервисное обеспечение образовательной услуги — инфраструктурное и техническое обеспечение образовательного процесса, организация доступности и безопасности мест общественного пользования в Университете (библиотеки, корпусов, общежитий, столовой, медицинского пункта, спортивных залов и т.д.), ор-

ганизация бесперебойной работы всех вспомогательных служб, способствующих реализации качественных образовательных услуг.

Корпоративный дух — общее корпоративное "Я", объединяющее в себе индивидуальные особенности сотрудников Университета через механизмы самоидентификации, сплочения, осознания сотрудниками общности целей Университета, гармонизации отношений между личными и общими целями и приводящих к общему успеху.

Корпоративный стиль Университета формируется на основе его миссии, стратегических целей и задач в соответствии с основными принципами корпоративной культуры. Внешние признаки корпоративного стиля выражаются в корпоративной символике Университета (цвет, логотип, флаг, эмблема, гимн, фирменная одежда, знаки отличия и другие элементы), отраженной в визуальном восприятии объектов и субъектов Университета (офисов, зданий, сооружений, корпоративных СМИ, web-сайтах, Internet, Intranet, публикациях и информационных сообщениях) и ее сотрудников.

Имидж Университета — комплексная характеристика, отражающая совокупность представлений о вузе у различных субъектов (сотрудников, абитуриентов и их родителей, обучающихся, работодателей, органов власти и субъектов гражданского общества), принимающих решения о социально-экономическом взаимодействии с ним, формирующаяся под воздействием объективных факторов, определяемых особенностями функционирования учебного заведения, и субъективных представлений, определяемых объективными и личностными факторами.

Миссия — философия и предназначение, смысл существования Университета, в котором проявляется его отличие от других учреждений высшего образования; сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине осуществляет свою деятельность Университет.

Деловая этика — совокупность этических норм и принципов, которыми руководствуются сотрудники Университета в своей деятельности на его территории и за его пределами.

Деловой этикет — порядок поведения сотрудников Университета, включающий систему регламентированных правил поведения в различных деловых ситуациях, в том числе при деловой переписке, деловом общении, приеме на работу, обращении к руководству и т. д.

Доверие — это уверенность в том, что НПП, руководитель и обучающийся способен при любых условиях выполнить взятые на себя обязательства в интересах Университета.

Конфликт интересов — ситуация выбора между интересами всего коллектива Университета в целом и интересами отдельного субъекта или группы субъектов, или отдельных социальных групп, участвующих в корпоративных отношениях;

Интеллигент — это толерантный и ответственный человек, обладающий большой внутренней культурой, признающий самоценность личности, уважающий ее права и достоинства, руководствующийся в своих поступках и действиях совестью и справедливостью, умеющий и стремящийся трудиться на высоком профессиональном уровне, сохраняющий активную гражданскую позицию.

3. Цели, задачи, принципы разработки и реализации концепции корпоративной культуры КФУ им. В.И. Вернадского

Целью разработки и реализации концепции корпоративной культуры является формирование единого научно-образовательного пространства Республики Крым, способствующего решению задач его устойчивого социально-экономического развития, через опережающее развитие потенциала личности обучаемых, высокое качество обучения и воспитания, профессиональной и научной подготовки специалистов, тем самым способствовать возрождению интеллигенции России.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд экономических, юридических, социальных, воспитательных и политических задач:

1. Развитие нормативной правовой базы корпоративной культуры Университета, в том числе и локальных актов, способствующих:

– исторической преемственности поколений, сохранению, распространению и развитию национальной культуры, воспитанию бережного отношения к историческому и культурному наследию народов Крыма и Российской Федерации;

– воспитанию патриотов России, граждан правового, демократического государства, способных к социализации в условиях гражданского общества, уважающих права и свободы личности, обладающих высокой нравственностью и проявляющих национальную и религиозную терпимость, уважительное отношение к языкам, традициям и культуре других народов;

2. Обеспечение эффективного использования ресурсов Университета с целью повышения качества образования, разработки организационных механизмов, обеспечивающих самооценку деятельности структурных подразделений на основе единой системы менеджмента качества;

3. Формирование системы стратегического партнерства, обеспечивающей обратные связи Университета с внешней средой. Привлечение работодателей и других заказчиков, специалистов к социальному партнерству и организации профессионального образования с целью удовлетворения потребностей рынка труда. Обеспечить качество взаимодействия и координации деятельности структурных подразделений, профильных кафедр в устойчивых коммуникациях: «Университет — Школа», «Университет — Университет», «Университет — Работодатель»;

4. Создание необходимых условий для оценки и повышения качества интеллектуальных ресурсов Университета, обеспечение их соответствия потребностям развития личности, требованиям современного рынка труда и конкурентоспособности специалистов во внешней среде. Повышение качества экологического воспитания, формирующее бережное отношение к природе и окружающей среде;

5. Обеспечение скоординированных действий воспитательных и образовательных структур в формировании устойчивых корпоративных традиций, создании системы партнерства и сотрудничества студентов и преподавателей, кураторов

ров групп. Улучшение нравственно-психологического климата в учебных группах, студенческих общежитиях, развитие культуры межнационального общения; воспитание толерантного сознания, профилактика экстремизма в молодежной среде и противодействию негативным социальным процессам;

6. Дальнейшее развитие системы корпоративных коммуникаций, расширение прямых и обратных связей во внутренней и внешней среде (например, национальными общинами, обеспечивающими сохранение и поддержку этнической и национально-культурной самобытности народов Крыма, гуманистических традиций их культур), совершенствование фирменного стиля;

7. Разработка системы мероприятий по благоустройству зданий, территорий, памятных мест Университета, усилению пропускного режима в учебных зданиях.

При разработке концепции корпоративной культуры необходимо придерживаться следующих принципов:

1. Научности. Использование научных достижений дисциплин, имеющих своим объектом исследования человека, социальные процессы, организацию труда;

2. Системности. Целостность в восприятии всеми участниками образовательного процесса корпоративной культуры и факторов, влияющих на их поведение;

3. Территориальности. Независимо от места расположения все структурные подразделения придерживаются единого стиля управления, установленных отличительных знаков и единых условий предоставления образовательных услуг, обеспечивая тем самым мобильность студентов;

4. Безопасности. Физическая безопасность пребывания в Университете, юридическая защита интересов студентов, сотрудников, деловых партнеров и обеспечение социальной безопасности всех участников образовательного процесса.

5. Непротиворечивости. Обеспечение равномерного развития всех стратегических многоотраслевых научно-образовательных кластеров инновационного ти-

па, способствующих созданию крупного регионального центра технологий устойчивого развития, кадрового и научного обеспечения кластерной экономики Республики Крым.

6. Совместимости с коммерческими и другими видами деятельности и программами развития Республики Крым.

7. Социальности. Интеграция в социокультурное пространство способствует социальной адаптации участников образовательного процесса, снижению социальной напряженности, преодолению социальных кризисов.

8. Гуманизма. Наличие в коллективе мировоззрения, выражающего необходимость духовного, нравственного и физического развития личности, создание ей необходимых возможностей для достижения благополучия и счастья, определяющего необходимость уважительного отношения к ее правам и личному достоинству.

При реализации концепции корпоративной культуры необходимо соблюдать следующие принципы:

1. Согласованность, обеспечивающая согласование целей и задач корпоративной культуры Университета при взаимодействии всех иерархических вертикальных и относительно автономных горизонтальных структурных подразделений;

2. Оперативность, обеспечивающая своевременное принятие управленческих решений по предотвращению и (или) оперативному устранению отклонений корпоративной культуры;

3. Комплексность корпоративной культуры, реализуемая взаимной увязкой всех ее формируемых элементов, стадий их жизненного цикла;

4. Систематичность, определяющая постоянное непрерывное развитие и совершенствование корпоративной культуры, ее ритмичность и долговременность действия;

5. Преемственность корпоративной культуры, которая должна проявляться как при ее разработке и реализации, так и при ее развитии и совершенствовании.

Основывается на историчности и в максимальном использовании передового отечественного и зарубежного опыта корпоративной культуры;

6. Экономичность корпоративной культуры, предполагающая снижение затрат на управление в общих расходах Университета;

7. Перспективность развития корпоративной культуры, обеспечивающая перспективу развития Университета как целостного образовательного учреждения;

8. Оптимальность, предполагающую многовариантную проработку мероприятий корпоративной культуры и управленческих решений и выбор наиболее целесообразного для Университета варианта;

9. Устойчивость, предусматривающая удержание деятельности Университета в относительно стабильном состоянии и обеспечивающая его выживание в условиях конкуренции;

10. Комфортность, предусматривающая создание для всех участников образовательного процесса, создание максимума удобств для творческой работы и реализации своих возможностей;

11. Адаптивность, предусматривающую обеспечение приспособляемости корпоративной культуры Университета к изменяющимся внешним и внутренним условиям;

4. Условия и факторы разработки и реализации концепции корпоративной культуры КФУ им. В.И. Вернадского

Условия, определяющие потребность и необходимость разработки и реализации концепции корпоративной культуры в Университете, заключаются в следующем:

– в наличии законодательных локальных актов, поддерживающих и легализующих корпоративную культуру Университета, а именно: Постановления Правительства «О национальной доктрине образования в Российской Федерации», Государственные программы «Развития воспитания в системе образования Рос-

сии», «Развития образования», «Развития науки и технологий» на 2013-2020 годы, Концепции профилактики злоупотребления веществами в образовательной среде, Государственной программы «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации», Проект федерального закона № 1045541-6 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях развития экологического образования», Дорожной карты «Программы развития ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» регламентируют деятельность образовательного учреждения и определяют основные направления воспитания патриота общества;

- в добровольном участии руководства Университета и всех участников образовательного процесса в обсуждении, разработке и реализации концепции корпоративной культуры и ее элементов;

- достижимость поставленной цели и актуальность решаемых задач для Университета и всех участников образовательного процесса;

- оптимальность затрат на обсуждение, разработку и реализацию концепции корпоративной культуры и ее элементов.

Ключевые факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративной культуры Университета, состоят из: личности руководителя; сферы деятельности, особенностей образовательного процесса; общественных норм и требований социальной и бизнес среды; этапов развития Университета в соответствии с его Дорожной картой.

Главным результатом успешной работы по разработке и реализации корпоративной культуры Университета является приверженность сотрудников. Приверженность — это отождествление всех участников образовательного процесса со своим Университетом, выражающееся в стремлении работать (обучаться) в нем и способствовать его успеху.

Доверие — это уверенность в том, что НПП, руководитель и обучающийся способны при любых условиях выполнять взятые на себя обязательства в интересах Университета. Критериями доверия выступают: компетентность, надежность, порядочность. Доверие должно стать основополагающим принципом взаимоот-

ношений между различными структурными подразделениями Университета и основой благоприятного климата в коллективе. Тем самым устраняется один из основных недостатков традиционных структур управления, когда возникают противоречия между различными подразделениями, препятствующие обмену информацией между ними и согласованию усилий по решению общих задач.

Ключевыми составляющими приверженности являются:

Интеграция — это отождествление всеми участниками образовательного процесса целей Университета со своими личными целями, то есть объединение их вокруг целей Университета.

Вовлеченность — это желание всех участников образовательного процесса быть причастными к разработке и реализации корпоративной культуры и ее элементов, вносить свой вклад в достижение целей Университета.

Лояльность — это чувство преданности к своему Университету, желание оставаться участником университетской жизни.

Разработка и реализация концепции корпоративной культуры не должна становится самоцелью для Университета. Процедура формирования концепции корпоративной культуры не исключает:

- определения экономической составляющей разработки и реализации концепции корпоративной культуры;
- формализации алгоритма разработки и реализации корпоративной культуры;
- формирования системы управления корпоративной культурой Университета;
- определения ключевых компонентов корпоративной культуры.

Экономическая составляющая — это экономическая (затратная), экологическая и социальная эффективность корпоративной культуры в соответствии с выявленным потенциалом. Монетарное и немонетарное стимулирование участников образовательного процесса вовлеченных в разработку и реализацию корпоративной культуры Университета. Финансовая поддержка на восстановление и содер-

жание социальных объектов, объектов культурного наследия на территории Университета.

Формализация алгоритма разработки и реализации корпоративной культуры базируется на календарном планировании мероприятий с учетом необходимых ресурсов.

Формирование системы управления корпоративной культурой Университета начинается с предложений по разработке локальных актов корпоративной культуры Университета. Внесение изменений в действующие положения, разработка информационно-аналитической системы (разработки навигатора по корпусам Университета и его структурных подразделений, сбор внутренней статистики, мониторинга движения контингента, ведение реестра потенциала и ресурсов и т.д.). Методическое обеспечение разработки и реализации корпоративной культуры.

К ключевому компоненту концепции корпоративной культуры Университета следует отнести **Кодекс корпоративной культуры**. Одним из важных документов в системе разработки и реализации концепции корпоративной культуры является Корпоративный кодекс Университета. Он описывает: правила корпоративной культуры, повышающие эффективность работы каждого участника образовательного процесса и проясняющие для внешней среды основные принципы поведения и управления; процедуры внедрения правил поведения и управления Университетом; механизмы контроля по их исполнению. В структуру Корпоративного Кодекса целесообразно ввести описание Миссии Университета, его ценностей и норм, стратегические задачи, описание фирменного стиля, отношение к сотрудникам, традиции и мифы.

К базовым элементам концепции корпоративной культуры следует отнести:

1. Разработка внутреннего корпоративного стандарта КФУ. Важной составной частью корпоративной культуры должен стать внутренний корпоративный стандарт, разработанный как расширенный ФГОС, то есть дополнительный или его приложение. Общая часть стандарта включает корпоративные требования к качеству образовательных программ высшего образования, превышающие тре-

бования ФГОС ВО, корпоративные требования к организации учебного процесса, контролю и управлению качеством подготовки специалистов, научно-исследовательской деятельности и воспитательной работе; использование маркетинговых и пиар – акций по продвижению корпоративного стандарта во внешнюю среду. Разработка системы контроля по реализации корпоративных мероприятий.

2. Разработка «Кодекса корпоративной культуры КФУ». Одним из важных документов в системе разработки и реализации концепции корпоративной культуры является Кодекс корпоративной культуры Университета. В структуру Кодекса корпоративной культуры целесообразно ввести описание Миссии Университета, его ценностей и норм, стратегические задачи, описание фирменного стиля, этические нормы, корпоративные традиции. В соответствии с Кодексом корпоративной культуры следует ввести штрафные санкции к участникам образовательного процесса, нарушающим правила корпоративной этики (вплоть до исключения или увольнения), предавать подобные факты широкой огласке. В системе взаимоотношений «руководитель — подчиненный», «преподаватель — обучающийся» ключевая роль принадлежит деловому этикету, в том числе обязательности соблюдения вербального (речевого) этикета, связанного с формами и манерами речи, словарным запасом. Важно культивировать умение не только правильно вести лекцию, но и корректно разговаривать, слушать собеседника, независимо от его статуса.

3. Совершенствование внутриуниверситетской системы управления качеством процесса подготовки обучающихся. В соответствии с принципами менеджмента качества, связанными с управлением персоналом, в Университете в 2016 году разрабатывалась программа «Преподаватель», реализация которой позволила значительно улучшить качественные характеристики НПП. Так, доля штатных преподавателей в 2014-2016 году составила 91%, доля преподавателей с учеными степенями и званиями в общей численности профессорско-преподавательского состава составила 65%, доля докторов наук, профессоров 11%. Поддерживается разумный баланс штатных преподавателей и преподавате-

лей-практиков из числа высококвалифицированных представителей предприятий и учреждений.

4. Разработка «Положения о мониторинге и оценке кадрового резерва КФУ». В соответствии с принципами менеджмента качества, связанными с управлением персоналом, использовать результаты существующей системы менеджмента качества КФУ для выявления позитивных или негативных тенденций в обеспеченности кадрами образовательной деятельности. Для этого целесообразно проводить постояннодействующий мониторинг кадрового резерва Университета, действующего на основании «Положения о мониторинге и оценке кадрового резерва Университета». Основой этого положения должны стать следующие принципы: обеспечение количественных и качественных характеристик НПП, превышающих аккредитационные требования; введение системы ответственности руководства за создание условий для повышения квалификации, справедливую оценку результатов труда, монетарное и немонетарное поощрение за качество труда.

5. Формирование публичного рейтинга преподавателей. Целесообразен социологический мониторинг «Преподаватель глазами студента» (опрос проводится каждый семестр), который служит объективной основой составления публичного рейтинга преподавателей. Рейтинг преподавателей является существенной основой для самооценки преподавателей, учитывается руководством при продлении контракта, формировании кадрового резерва, поощрениях.

6. Развитие балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся. Применение балльно-рейтинговой системы при оценке знаний по всем преподаваемым дисциплинам и в течение всего срока обучения является важной мерой контроля качества освоения знаний обучающихся. Система обеспечивает процессный контроль знаний обучающихся и позволяет сделать итоговую оценку совокупным результатом активности и текущей успеваемости обучающихся по предмету в течение всего семестра. Накопленные результаты целесообразно отражать в портфолио выпускника КФУ. Введение в образовательную практику написания обучающимися рефератов по материалам социально значимых научно-исследовательских проектов; разработка и издание курсов обзорных лекций ми-

ровоззренческого характера; проведение ежегодных студенческих научно–практических конференций, научных конкурсов инициативных проектов, социологических исследований с участием обучающихся по проблематике корпоративной культуры; проведение ежегодного конкурса на лучшую курсовую, дипломную работу; определение форм немонетарного поощрения лучших обучающихся; создание по структурным подразделениям «Лучшие обучающиеся», «Наши именные стипендиаты», «Выпускники – гордость КФУ».

7. Мониторинг конкурентоспособности выпускников Университета.

Важнейшим показателем качества подготовки специалистов и уровня сформированности у них профессиональных компетенций является конкурентоспособность выпускника Университета при трудоустройстве. Целесообразно ввести в практику рекомендательные письма, раскрывающие различные стороны научных, общественных, спортивных, личных достижений выпускника («портфолио» достижений за весь период обучения); разработать сайт научных школ Университета, демонстрирующий достижения выпускников в сфере науки, получение премий и грантов, их карьерный рост на предприятиях и в учреждениях, другие общественно значимые достижения; подготовить серию популярных изданий, содержащих материал о карьерах выпускников Университета; подготовить и разместить в школах, учреждениях НПО, СПО, на предприятиях информационные плакаты, рекламные буклеты, раскрывающие достижения выпускников Университета разных лет. Мониторинг конкурентоспособности выпускников позволит прямо или косвенно оценить репутацию Университета среди работодателей.

8. Создание специального проекта «Университет — Работодатель».

Создание «Центра профессиональных компетенций», позволяющего согласовать теоретические знания и практические навыки с компетенциями востребованными на рынке труда; ввести в практику взаимодействия «Университет – Работодатель» согласование профессиональных компетенций дисциплин образовательных программ с учетом требований профессиональных стандартов и новых вызовов экономики; активизация специального проекта «Факультет «Работодатель», который позволит адаптировать выпускника Университета к профессио-

нальной деятельности (по примеру «Факультет «Консоль»); предлагать вакансии своей компании для публикации на ресурсах Университета; проводить презентации компании в стенах Университета для интересующих целевых групп; принимать участие в ярмарках вакансий; направлять перспективных студентов на практику; взаимодействовать с успешными практикующими специалистами для преподавания дисциплин по направлениям подготовки в соответствии с требованиями ФГОС. Перечень спецкурсов и их содержание являются реакцией на конъюнктуру требований современного рынка труда и значительно повышают конкурентоспособность выпускников.

9. Создание специального проекта «Университет — Школа». Расширение масштаба взаимодействия Университета и школы позволит: выявить предпочтения выпускников школ; пропагандировать имеющиеся направления подготовки в Университете (проведение мероприятия «Студент на один день»); выявить спрос на новые направления подготовки, востребованные экономикой региона; ориентировать неопределившихся абитуриентов через профориентационную работу на профессиональную деятельность, актуальную для развития кластеров региона. Специальный проект «Университет — Школа» предусматривает прямое и косвенное взаимодействие. Прямое взаимодействие — Университет готовит для школы качественный педагогический состав, косвенное взаимодействие — школа готовит для Университета абитуриентов с высоким уровнем знаний. Посредством профориентационной работы Университет способствует активизации раннего самоопределения выпускников школ в выборе будущей профессии. Предложенные мероприятия позволят повысить репутацию КФУ во внешней среде и у потенциальных потребителей образовательных услуг.

10. Создание специального проекта «Университет — Университет». Дает возможность сформировать устойчивые связи для обмена опытом в научной и образовательной деятельности Университетов путем реализации программ академической мобильности научно-педагогических работников и молодых ученых, создание центров коллективного пользования (ЦКП) для решения проблем национальной экономики. В рамках взаимодействия «Университет — Университет»

целесообразно организовать: конкурсы ВКР разных уровней подготовки; конкурсы научно-исследовательских работ обучающихся и молодых ученых; олимпиады по направлениям подготовки; обеспечение доступа к электронным образовательным ресурсам, что предполагает унификацию учебных программ дисциплин в рамках направления подготовки и упрощает внедрение сетевых образовательных программ. Этот проект позволит поднять на новый уровень академическую репутацию КФУ.

11. Воспитание обучающихся в традициях корпоративной культуры Университета. Обучение обучающихся неотделимо от воспитания, так как в Университет приходит молодежь с несформированной и неустойчивой психикой, именно корпоративная культура должна направить ее в нужное русло. В контексте разработки и реализации корпоративной культуры особенно актуальна работа «Школы кураторов» по приобщению обучающихся к нормам и ценностям корпоративной культуры Университета, по их быстрой социальной адаптации к условиям вузовской жизни, к традициям Университета; пропаганде культуры знаний; профилактике возможных негативных явлений (вредных привычек) в студенческих коллективах, вызванных межличностным, этническим или конфессиональным непониманием. Развитие института кураторства должно предусматривать: оказание методической помощи, поощрение лучших кураторов; развитие партнерства «преподаватель – обучающийся» во внеучебной работе (организация спортивных праздников Университета с участием команд преподавателей, общеуниверситетских Спартакиад, субботников по благоустройству территории Университета; разработка подпрограммы массовых корпоративных мероприятий, связанных с празднованием юбилейных дат КФУ (структурных подразделений, кафедр, научных школ, выдающихся ученых и педагогов); разработка программы массовых традиционных корпоративных проектов, предполагающих активное участие больших групп обучающихся, направленных на воспитание устойчивых корпоративных традиций, формирование климата партнерства в отношениях преподавателей и обучающихся). Целевому погружению обучающихся в корпоративную культуру КФУ будут способствовать: разработка и включение в учебный процесс

специализированных курсов по выбору: «Корпоративная культура», «Управление системой корпоративных коммуникаций» и т.п.; стимулирование студенческого самоуправления; разработка мероприятий, направленных на усиление воспитательной работы в общежитиях обучающихся, включающих организацию лекториев, тренинговых занятий, патриотических клубов, проведение интеллектуальных соревнований.

12. Формирование системы корпоративных коммуникаций. Необходимы новые подходы к проектированию системы корпоративных коммуникаций. Это проведение ежегодного конкурса студенческих творческих работ на тему «Традиции нашего Университета (структурного подразделения)» (сочинения, видеофильмы, презентации и т.д.); организация «Профессорского клуба Университета» как носителя университетских традиций; систематическая организация внутриуниверситетских профессиональных конкурсов как средства формирования внутривузовской конкурентной среды. Организация ежегодного конкурса студенческих творческих работ «Традиции КФУ им. В.И. Вернадского»; выставок творческих работ преподавателей и студентов (фото и изобразительные работы, выставки книг, монографий и т.п.); организация «Профессорского клуба Университета»; формирование банка имиджевых материалов о КФУ; разработка системы социологического мониторинга общественного мнения о КФУ (сотрудники, обучающиеся, внешняя среда); актуализация содержания сайта КФУ и его структурных подразделений; разработка мер стимулирования активности сотрудников по подготовке и размещению материалов на сайте Университета; актуализация содержания университетских многотиражных газет, введение ряда новых рубрик, посвященных тематике корпоративной культуры; обновление содержания информационных стендов, систематическое проведение собраний работников, встреч ректора, проректоров с сотрудниками и обучающимися.

13. Формирование фирменного стиля КФУ. Неотъемлемой частью корпоративной культуры Университета должны стать отдельные элементы фирменного стиля: герб, символика, гимн КФУ, цвет одежды студентов во время массовых мероприятий, так называемая «брендовая» продукция: календари, ручки,

блокноты, шарики, ленты, бренд-бук. Яркими признаками корпоративной культуры должны стать: внешний вид зданий, чистота и порядок в аудиториях и на прилегающей территории. Разработка и изготовление фирменного значка для обучающихся о принадлежности к Университету; разработка и изготовление памятного значка «Выпускник КФУ», который вручается наиболее отличившимся выпускникам; разработка и изготовление памятных сувениров с логотипом КФУ, которые вручаются выпускникам вместе с дипломом, участникам конференций, симпозиумов, на мероприятиях, посвященных знаменательным датам; разработка спортивной формы с логотипом Университета для преподавателей и обучающихся.

14. Активизация издательской деятельности в рамках корпоративной культуры КФУ. Неотъемлемой частью корпоративной культуры Университета является академическая репутация, которая характеризуется публикационной активностью через научные журналы, индексируемые в наукометрических базах цитирования, учредителями которых является Университет. Публикационную активность научно-педагогических работников и обучающихся отражает уровень академической репутации Университета в научном сообществе. Двигателем имиджевой политики Университета являются средства массовой информации и коммуникаций, к которым относятся: официальный сайт Университета, «Университетская газета» и другие неперIODические издания структурных подразделений и филиалов.

15. Учреждение «Ассоциации выпускников КФУ». Учреждение ассоциации выпускников обеспечит тесные связи с выпускниками Университета разных лет. В рамках ассоциации выпускников Университета необходимо сформировать координационный центр, который позволит: на примере выпускников прошлых лет моделировать карьерный рост нынешних выпускников, с учетом приобретенных компетенций; обеспечить непрерывное взаимодействие обучающихся и выпускников-работодателей; создание условий для постоянного взаимодействия выпускников разных лет Университета, его НПР, обучающихся; вовлечение выпускников прошлых лет в образовательный процесс и научно-

исследовательские проекты Университета; проведение профессиональных мероприятий (круглые столы, лекции практиков, мастер-классы, семинары и пр.) с участием выпускников и преподавателей Университета; размещение информации об актуальных вакансиях и содействие выпускникам в поиске и подборе персонала для своих компаний среди обучающихся КФУ; информирование выпускников о достижениях Университета и мероприятиях, проводимых Университетом; продвижение бренда Университета на образовательных рынках; обобщение статистических данных по выпускникам Университета; содействие в инициализации совместных проектов выпускников и Университета; развитие программы лояльности для выпускников Университета.

5. Оценка потенциала корпоративной культуры КФУ им. В.И. Вернадского

Корпоративная культура основывается на оценке выявленного потенциала Университета. К потенциалу корпоративной культуры относятся: педагогический, научный, кадровый, воспитательный, ресурсный, управленческий и т.д.

Результаты тематического социологического опроса респондентов внешней и внутренней среды проекта К5.21/2016/КК1/2 в рамках мероприятий по реализации Программы развития ФГАОУ ВО «КФУ имени В.И. Вернадского» на 2015 — 2024» позволили оценить потенциал корпоративной культуры КФУ.

Результаты опроса респондентов внешней среды дали возможность построить профиль общественного мнения о КФУ, который позволил оценить:

уровень доверия потенциальных покупателей образовательных услуг (родителей) — средний;

уровень доверия потенциальных потребителей образовательных услуг (выпускников школ) — выше среднего;

уровень репутации КФУ у работодателей — выше среднего;

уровень конкурентоспособности выпускников КФУ — выше среднего.

Результаты опроса внутренней среды КФУ позволили (рис.2):

выявить устойчивые субкультуры академической культуры КФУ (научное сообщество, сообщество обучающихся и сообщество профессорско-преподавательского состава);

определить области формирования: академической репутации; профессиональных и исследовательских компетенций; инновационных образовательных технологий.

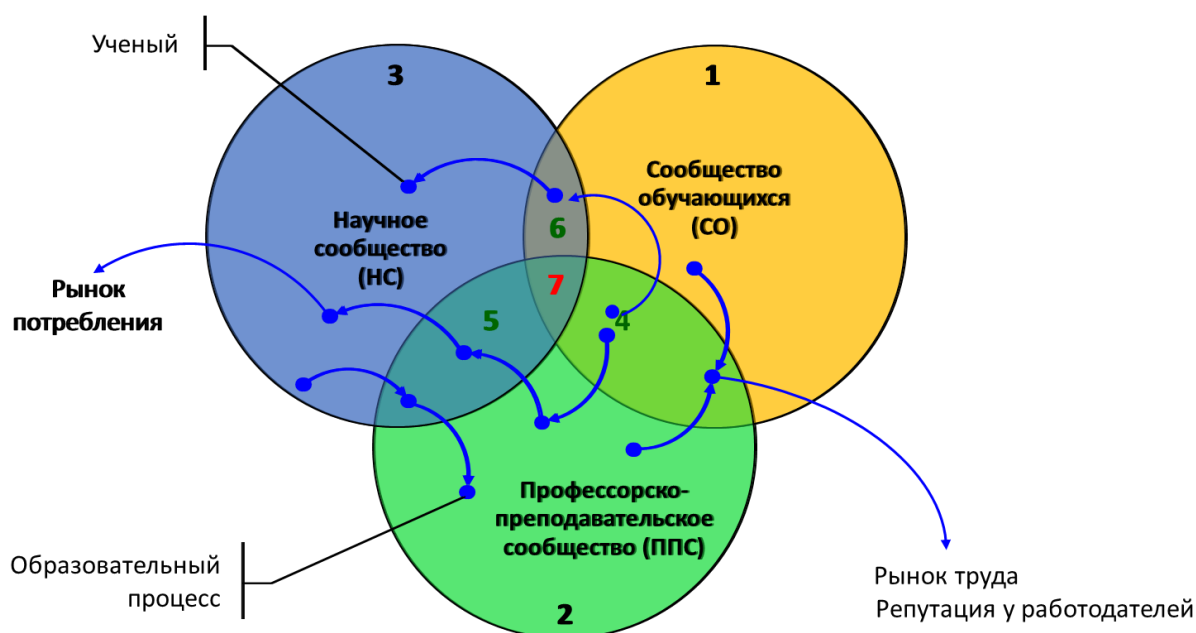


Рис. 2. Субкультуры КФУ им. В.И. Вернадского, принимающие участие в образовательном процессе

- 1 – Студенческая субкультура
- 2 – Педагогическая субкультура
- 3 – Субкультура научных работников
- 4 – Область формирования профессиональных компетенций
- 5 – Область формирования инновационных образовательных технологий
- 6 – Область формирования исследовательских компетенций
- 7 – Область формирования «академической репутации»

Корпоративная культура КФУ во внешней среде идентифицируется через: **академическую репутацию** в академическом сообществе по следующим показателям: географии публикаций в изданиях, индексируемых в международных базах цитирования; географии непосредственного участия ученых в между-

народных мероприятиях; объему публикаций, работающих на академическую репутацию Университета; количеству научных публикаций, вошедших в наукометрические базы, в том числе: в изданиях, индексируемых в базе данных Scopus, Web of Science; количеству проведенных международных мероприятий на базе Университета (география участников); вхождению научных изданий КФУ в международные базы цитирования. По результатам анализа показателей уровень академической репутации КФУ за 2016 год — ниже среднего.

репутацию у работодателей по следующим показателям: количество образовательных программ, востребованных работодателем (в рамках приоритетных направлений экономики региона) и мировых тенденций; удельный вес выпускников, трудоустроенных в зарубежных и международных компаниях; проявленные компетенции «исполнителя», «координатора» и «организатора»; качество взаимодействия Университета и работодателей. По результатам анализа показателей уровень репутации КФУ у работодателей за 2016 год — выше среднего.

академическую культуру по следующим показателям: количество проведенных мероприятий (всероссийских форумов, симпозиумов, научных школ, дискуссионных площадок) под эгидой КФУ; количество членов академического сообщества, принявших участие в социальных проектах. Уровень академической культуры КФУ за 2016 год — ниже среднего.

репутационную ответственность по следующим показателям: уровень репутационных рисков КФУ; уровень сервисного обслуживания образовательной услуги; ранг КФУ в рейтинге по ВС-индексу (VC-Index); ранг КФУ в национальном рейтинге; ранг КФУ в международных рейтингах. Уровень репутационной ответственности КФУ за 2016 год — ниже среднего;

репутационную ситуацию по следующим показателям: репутационный рейтинг; научно-исследовательская производительность НИР КФУ; количество членов «Ассоциации выпускников КФУ». Уровень репутационной ситуации КФУ за 2016 год — ниже среднего;

Web-влияние по следующим показателям: известность; присутствие; превосходство; открытость. Уровень Web-влияния КФУ за 2016 год — ниже среднего.

С учетом выявленного потенциала корпоративной культуры Университета предлагаются следующие направления его реализации:

для повышения академической репутации использовать КФУ и его бренд в качестве постоянно действующей дискуссионной площадки по различным научным направлениям (сформировать календарь событий КФУ); поэтапно изменить статус внутривузовских и региональных конференций на международные;

для повышения публикационной активности использовать экспериментальные научные результаты, полученные в междисциплинарных научно-исследовательских центрах и лабораториях, центрах экспертиз;

для повышения репутации КФУ у работодателей расширить контакты профессорско-преподавательского состава с бизнес-средой и общественными организациями, привлекая их к чтению лекций, организации дискуссионных встреч;

содействовать предпринимателям в поиске и подборе персонала для своих компаний через ярмарки вакансий, организованных под эгидой КФУ, согласовывая с ними профессиональные компетенции;

для продвижения бренда Университета на образовательных рынках способствовать расширению сетевого сотрудничества, интеграции с академическими и отраслевыми научными, образовательными и другими организациями;

для повышения качества существующих коммуникаций внутри КФУ и реализации ряда мероприятий, направленных на повышение общеуниверситетской культуры, разработать внутриуниверситетскую социальную сеть для оперативности информирования и эффективности обратной связи;

для снижения репутационных рисков проводить мониторинг информационного пространства и используя инструменты Web-влияния, своевременно размещать в СМИиК опровержения или замещать негативную информацию положительной общего характера или информацией о ярких событиях;

для формирования кадрового резерва и привлечения извне высококвалифицированных кадров сформировать благоприятный климат в коллективе, используя инструменты корпоративной культуры;

для повышения узнаваемости как ученых и их научных разработок, так и бренда КФУ необходимо расширение международного и межрегионального сотрудничества, участие в академической мобильности и российских фондах фундаментальных исследований;

для ускорения социальной адаптации интенсивно развивать инфраструктуру КФУ, адаптированную для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ;

для привлечения талантливых абитуриентов и формирования качественного контингента, в том числе с высоким баллом единого государственного экзамена, в Университете внедряются новые формы профориентационной работы и реализуются профориентационные проекты: «Время быть инженером», «Академические субботы» и «Студент на один день», «Школа юного ветеринара» и «Школа юного агронома», «Школа юного химика» «Физико-техническая школа», «Центр сопровождения профориентационной работы», «Профориентационный центр Института педагогического образования и менеджмента», «Конкурс реферативных работ учащихся 11-х классов «Крым — сегодня и завтра глазами молодежи» с целью раннего профессионального определения;

для увеличения удельного веса численности студентов, обучающихся по программам бакалавриата, магистратуры и аспирантуры, поступивших из других регионов Российской Федерации, активно использовать КФУ как региональную площадку по проведению всероссийских олимпиад школьников;

для повышения лояльности к бренду КФУ, приверженности потребителей образовательных услуг КФУ, широко использовать существующие традиции,

проводить экскурсии по территории Университета, посещать музеи КФУ, имиджевые мероприятия, проводимые в КФУ и т. д.

6. Механизм поддержки разработки и реализации концепции корпоративной культуры КФУ им. В.И. Вернадского

Корпоративная культура повышает конкурентоспособность образовательного учреждения за счет предоставления профессиональных услуг с обеспечением высоких стандартов, повышения качества обучения за счет соблюдения баланса интересов между профессорско-преподавательским коллективом и студенческим сообществом. Обеспечить необходимый уровень эффективности корпоративной культуры Университета можно путем разработки и внедрения механизма поддержки эффективности корпоративной культуры Университета.

Входные элементы механизма поддержки (рис. 3) эффективности корпоративной культуры Университета включают в себя: финансовую, кадровую, организационную, юридическую и ресурсную (материально-техническую) составляющие, потребителей и покупателей образовательных услуг.

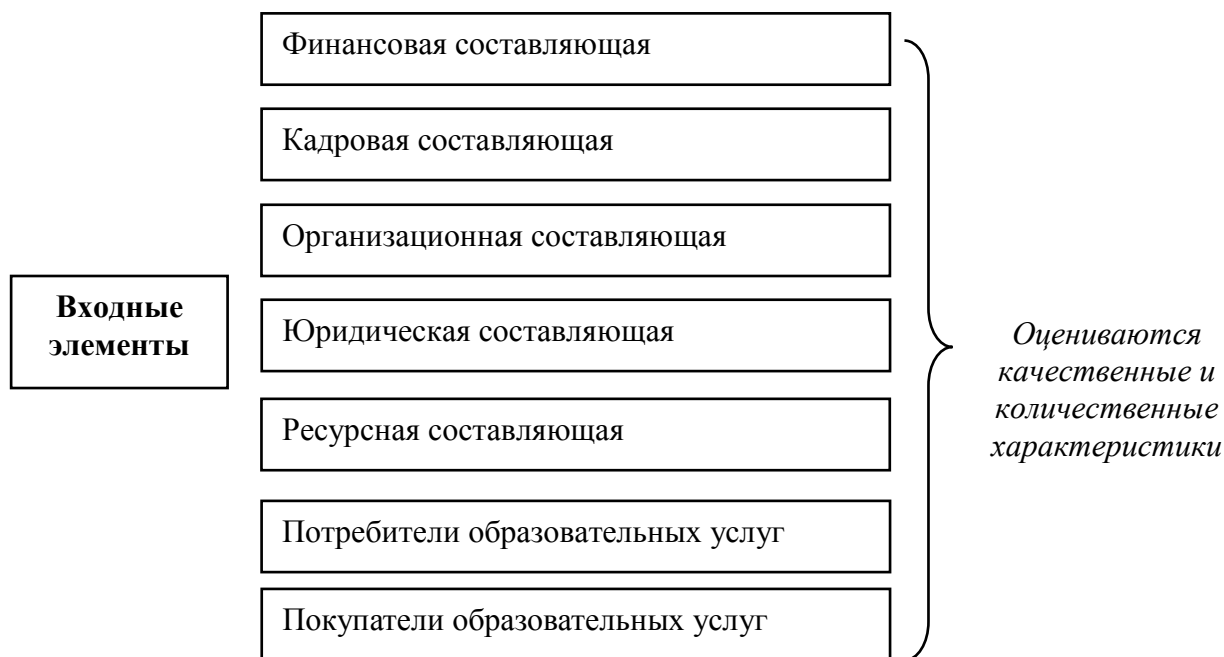


Рис. 3. Входные элементы механизма поддержки

На входе в механизм поддержки оцениваются их качественные и количественные характеристики. Это позволяет наиболее четко сформулировать ожидаемый результат и выбрать оптимальную стратегию достижения цели. Механизм позволяет решить прямую и обратную задачи оценки потребности в ресурсах.

Инструменты преобразования в механизме поддержки эффективности корпоративной культуры Университета позволяют сочетать имеющиеся ресурсы таким образом, чтобы их оптимальное использование позволило достичь желаемого результата. К таким инструментам относятся: мониторинг внешнего окружения и внутренней среды; Дорожная карта по реализации мероприятий корпоративной культуры КФУ; система мотивации (монетарное и немонетарное вознаграждение) участников образовательного процесса; контроль по исполнению; администрирование процессов.

Мониторинг как инструмент поддержки корпоративной культуры представляет собой систему регулярных наблюдений в пространстве и во времени за эффективностью мероприятий корпоративной культуры с целью оценки состояния климата в коллективе в прошлом и настоящем, а также прогнозирование на будущее социального эффекта, имеющего значение для участников образовательного процесса. Мониторинг как инструмент имеет двойную практическую значимость, с одной стороны, это инструмент наблюдения по достижению целевых показателей в установленные сроки, с другой — это инструмент поддержки корпоративной культуры, так как позволяет отслеживать тенденции внешнего окружения и оценивать социальный климат внутренней среды Университета.

Процесс составления Дорожной карты по реализации мероприятий корпоративной культуры включает определенный перечень работ, их логическую последовательность и взаимосвязи, исполнителей и продолжительность мероприятий, ресурсные, временные и внешние ограничения и, на их основе, определяет сроки реализации мероприятий. План мероприятий корпоративной культуры способствует достижению целевых показателей Университета и не противоречит программе его развития. Образовательная и научно-исследовательская деятельно-

сти Университета являются приоритетными, а функции корпоративной культуры для его основной деятельности являются обеспечивающими.

Система мотивации персонала в рамках корпоративной культуры Университета дуальна, с одной стороны она монетарная, то есть предусматривает материальное вознаграждение за достигнутые результаты, с другой — немонетарная, так как обеспечивает моральное, рекреационное и духовное вознаграждение.

Функция контроля в рамках механизма поддержки ничем по своей структуре не отличается от контроля на уровне системы управления корпоративной культурой. Разница заключается в масштабах контроля и согласованности процедур контроля системы управления Университетом, корпоративной культурой и контроля в механизме ее поддержки. Контроль, ориентированный на ожидаемый результат корпоративной культуры, осуществляется параллельно с контролем системы управления более высокого уровня, это позволит своевременно внести коррективы в деятельность самого Университета. Контроль должен быть гибким и способствовать процессу адаптации коллектива к новым условиям. Иначе мы получим жесткую систему контроля, которая исключит индивидуальный подход и будет тоталитарной.

Механизм поддержки эффективности корпоративной культуры входит в состав ее системы управления. Поэтому администрирование целесообразно осуществлять на более высоком уровне, с целью комплексного оперативного вмешательства и получения быстрого результата (приложение 1).

На уровне механизма поддержки эффективности корпоративной культуры администрирование выполняет технологические функции. Администрирование в механизме поддержки — это процесс упорядочения процедур реализации мероприятий корпоративной культуры, позволяющий состыковывать их в пространстве и во времени, сокращая длительность ожиданий свершения событий. Это позволяет исключить запаздывание отдельных процедур, которые смещают сроки завершения событий.

7. Разработка и реализация модели корпоративной культуры в КФУ им. В.И. Вернадского

Корпоративную культуру образовательного учреждения следует рассматривать как сложную систему, результаты функционирования которой можно оценить через: степень межструктурного соперничества, мотивирующего не только к повышению результативности труда, но и стимулирующего саморазвитие; возможность продвижения по карьерной лестнице; уровень социальной напряженности в коллективе; оптимальность принимаемых управленческих решений; эффективность коммуникаций, основной целью которых является адаптация образовательного учреждения к изменениям во внешней среде; роль каждого отдельного участника образовательного процесса в образовательном учреждении.

Трёхуровневая модель корпоративной культуры Университета представлена на рис. 4.

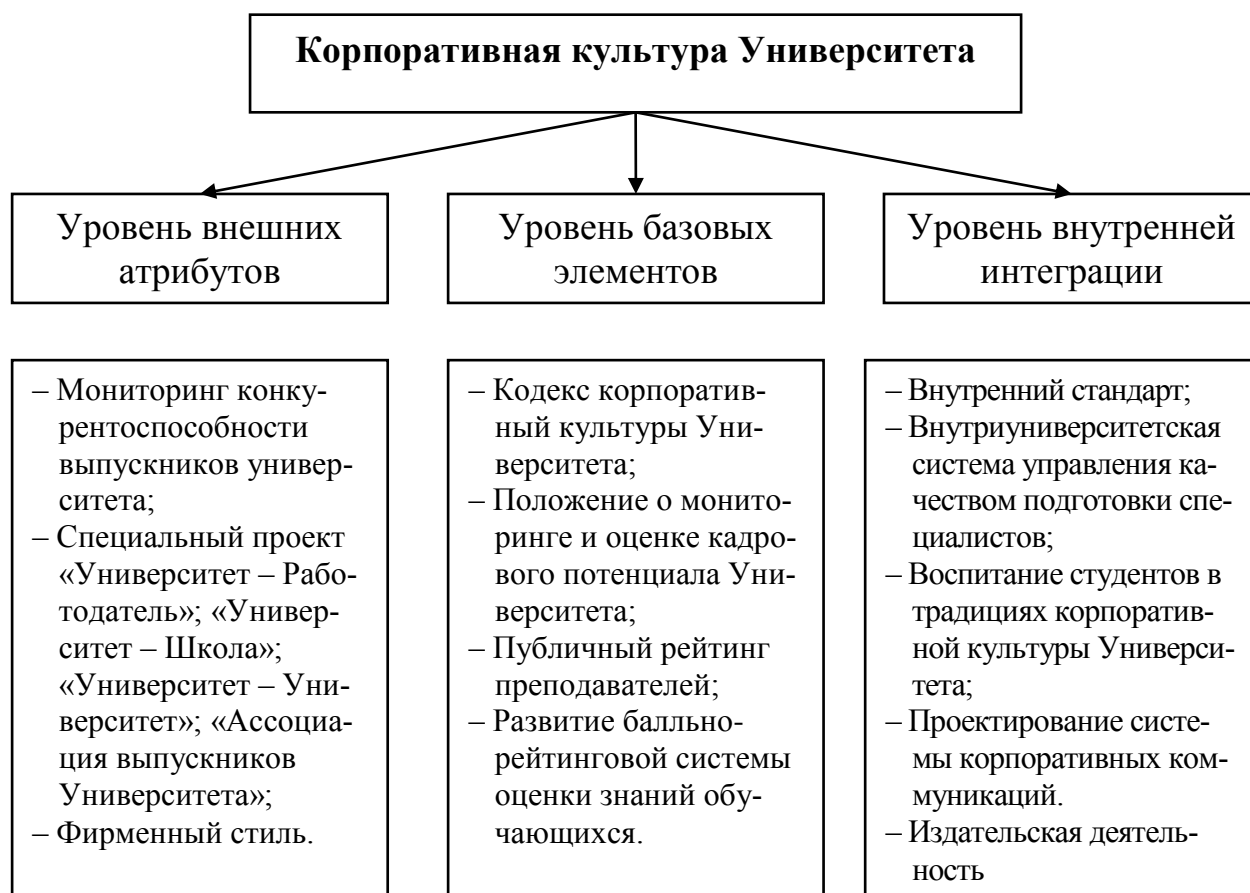


Рис. 4. Визуальное представление модели корпоративной культуры

Корпоративная культура выступает в качестве инструмента опережающего развития Университета, который определяет постановку целей и их достижение. Корпоративная культура Университета имеет свою систему управления корпоративной культурой. Система управления корпоративной культурой — это подсистема в системе управления образовательного учреждения, которая выполняет особые функции (мониторинг, планирование, мотивация, контроль, администрирование) и является инструментом регулирования адаптации участников образовательного процесса к новым условиям.

В процессе формирования системы управления корпоративной культурой образовательного учреждения необходимо придерживаться:

- принципа адекватности — рациональный выбор средств и методов управления должен соответствовать функциональному состоянию корпоративной культуры образовательного учреждения;

- принципа результативности, в соответствии с которым система управления должна обеспечивать результат, соответствующий целевой ориентации корпоративной культуры;

- принципа релевантности, сущность которого заключается в том, что целевые показатели, полученные после внедрения системы управления корпоративной культурой образовательного учреждения, должны соответствовать предъявленным требованиям;

- принципов транспарентности и доступности, которые предполагают, что система управления корпоративной культурой образовательного учреждения должна быть прозрачной и доступной.

Вышеуказанные принципы являются основой процедуры формирования системы управления корпоративной культурой образовательного учреждения, в структуру которого входят элементы с устойчивой субкультурой. Система управления корпоративной культурой Университета состоит из модулей, которые включают в себя механизмы социального взаимодействия, механизмы поддержки и развития корпоративной культуры. Формирование системы управления корпоративной культурой требует использования процессного и системного подходов.

Подсистема управления корпоративной культурой образовательного учреждения (рис. 5) обладает теми же свойствами и признаками, что и система управления Университетом, а также наследует основные ее функции, и включает в себя следующие уровни: уровень внешних атрибутов; уровень базовых элементов; уровень внутренней интеграции.



Рис. 5. Место подсистемы управления корпоративной культурой
в системе управления КФУ

Уровень внешних атрибутов предполагает мониторинг конкурентоспособности выпускников Университета, наличие фирменного стиля и взаимодействия с внешней средой посредством реализации специальных проектов. Лояльность внешней среды к образовательному учреждению достигается за счет активного повсеместного использования его корпоративного стиля, который включает в себя символику организации (герб, символика, девиз и т.д.).

Уровень базовых элементов состоит из Кодекса корпоративной культуры, положения о мониторинге и оценке кадрового потенциала Университета, публич-

ного рейтинга преподавателей, а также балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся. На данном уровне строится система корпоративных ценностей, целей и норм поведения участников образовательного процесса.

Уровень внутренней интеграции предполагает: внедрение внутренних стандартов и нормативов; внедрение внутриуниверситетской система управления качеством подготовки специалистов; воспитание обучающихся в традициях корпоративной культуры Университета; проектирование системы корпоративных коммуникаций.

Система управления корпоративной культурой образовательного учреждения — это совокупность инструментов, предназначенных для обеспечения поддержки эффективности корпоративной культуры и направленных на согласование и регулирование процессов взаимодействия между структурными подразделениями и отдельными участниками образовательного процесса.

8. Ожидаемые результаты и риски реализации концепции корпоративной культуры в КФУ им. В.И. Вернадского

Ожидаемый результат концепции корпоративной культуры можно представить в виде двух результатов: экономического и социального.

Экономический результат отражает положительную динамику в изменении целевых показателей, как на уровне Университета, так и на уровне его структурных подразделений. Способствует увеличению объемов деятельности, приносящей доход, стимулирует публикационную активность НПР, повышает качество жизни и обеспечивает заинтересованность участия в проектах программы развития Университета. Поскольку корпоративная культура не преследует цели получения прямой финансовой выгоды, она опосредованно влияет на формирование экономических показателей посредством повышения академической репутации, повышения репутации у работодателей, повышения уровня Web-влияния, повышения репутационной ответственности и снижения репутационных рисков.

Социальный результат отражает благоприятный климат в коллективе, социальную адаптацию, лояльность к социальной политике Университета, системе управления и мотивации, приверженность к ценностям корпоративной культуры КФУ. Идентификация уровня ожидаемого результата требует наличия ключевых показателей и их пороговых значений, в сравнении с которыми можно установить фактический уровень эффективности корпоративной культуры Университета. Требования к уровню пороговых значения показателей ожидаемого результата состоят в их достижимости, адекватности, своевременности и релевантности.

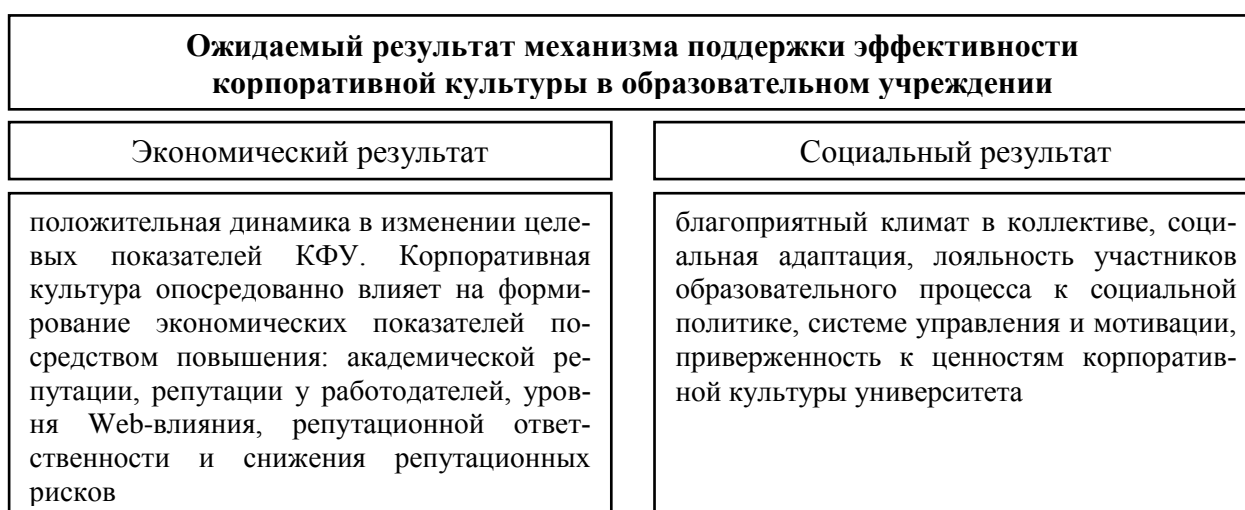


Рис. 6. Ожидаемый результат

Использование инструментов корпоративной культуры в деятельности КФУ обеспечит необходимый уровень надежности и устойчивости процессов в его научно-исследовательской и образовательной деятельности.

Корпоративная культура призвана обеспечить для обучающихся и НПП на разных этапах прохождения социальной и профессиональной адаптации с минимальными психологическими нагрузками.

Корпоративная культура способна повысить уровень доверия структурных подразделений друг к другу, дает возможность гибко реагировать на требования рынка, адаптироваться к изменяющейся внешней среде. Доверие способствует формированию эффективных временных рабочих групп для реализации отдельных проектов, состоящих из работников различных подразделений.

Лояльность сотрудников к КФУ выражается желанием соблюдать установленные правила поведения в образовательном учреждении, разделять ценности, нормы поведения академического сообщества.

Основными **рисками** реализации концепции корпоративной культуры Университета являются:

сложная геополитическая ситуация, что приведет к ограничению развития самого Университета и его корпоративной культуры;

отсутствие международного признания КФУ, что ограничивает привлечение иностранных студентов и зарубежных профессоров; ограничение публикаций в международных журналах; отсутствие признания результатов научно-исследовательской деятельности университета, что приведет к недостаточному уровню его академической репутации в академическом сообществе;

конкуренция с другими университетами и научными организациями, что приведет к оттоку лучших обучающихся и научно-педагогических работников;

проведение масштабного организационного преобразования университета ввиду объединения большого количества научных и образовательных организаций Республики Крым, что приведет к замедленным темпам реализации концепции корпоративной культуры.

Мероприятия по снижению вероятности наступления рисков при реализации концепции корпоративной культуры Университета:

активное участие в федеральных и региональных программах развития, стратегическое взаимодействие с органами власти Республики Крым, с целью привлечения новых ресурсов, в том числе внебюджетного финансирования;

обмен опытом и лучшими практиками, совместное использование научной и образовательной инфраструктуры в рамках сети федеральных университетов будет содействовать легитимности и признанию результатов деятельности университета международным сообществом, с целью повышения публикационной активности в журналах ВАК и РИНЦ;

развитие сетевого взаимодействия и кооперации с ведущими научными и образовательными организациями, участие в проектах академической мобильно-

сти работников и обучающихся, с целью лицензирования сетевых образовательных программ;

создание системы мониторинга эффективности реализации концепции корпоративной культуры, с целью вовлечения персонала в процессы реализации концепции корпоративной культуры на принципах открытости, конкурсности и ответственности.

Механизм поддержки концепции корпоративной культуры Университета

