

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ УРАЛЬСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Екатеринбург - Москва
2012-2015

ЭТАПЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Первый этап проведен в 2012 году. Результат исследования – анализ слияния корпоративных культур УГТУ-УПИ и УрГУ, хода формирования корпоративной культуры объединенного Уральского федерального университета.

Второй этап проведен в 2013 году. Результат - анализ динамики формирования культуры УрФУ, степени распространения интегрированной корпоративной культуры по уровням управленческой иерархии.

Третий этап проведен в 2014 году. Результат:

- Модель целевой культуры для Уральского федерального университета – культуры предпринимательского университета.
- Диагностика формирующейся культуры УрФУ с точки зрения целевой модели – культуры предпринимательского университета.

Четвертый этап проведен в 2015 году. Результат – анализ хода формирования целевой корпоративной культуры УрФУ - культуры предпринимательского университета.

МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Э. ШАЙНА

Артефакты культуры*

Видимые и наблюдаемые
элементы культуры
Системы управления
организацией, технологии работы

Разделяемые ценности*

«Как мы должны действовать,
чтобы добиться успеха»

Базовые предположения

Когнитивные карты восприятия
сотрудников, наиболее глубокий
уровень культуры

** Отмечены уровни культуры, на которых проведена работа в рамках настоящего исследования*

ТЕЗИСЫ О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ

- Культура вторична по отношению к стратегии организации
- Культура должна поддерживать реализацию стратегии
- Поэтому оценить культуру организации невозможно, не определившись со стратегией
- Пример вариантов стратегии университета:
 - учебный университет
 - исследовательский университет
 - предпринимательский университет

ЧТО ТАКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Предпринимательство – это поиски возможностей, за пределами контролируемых на данный момент времени ресурсов.

*Говард Стивенсон,
профессор Гарвардской школы бизнеса*

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Предпринимательский университет – это высшее учебное заведение, которое систематически прилагает усилия по преодолению ограничений в трех сферах – генерации знаний, преподавании и преобразовании знаний в практику – путем инициирования новых видов деятельности, трансформации внутренней среды и модификации взаимодействия с внешней средой.

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ЧЕТВЕРТОГО ЭТАПА ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель: запуск процесса формирования целевой корпоративной культуры УрФУ – культуры предпринимательского университета

Задачи:

- возможная корректировка и дополнение модели целевой корпоративной культуры;
- анализ динамики формирования целевой корпоративной культуры;
- разработка рекомендаций по дальнейшему формированию корпоративной культуры предпринимательского университета в УрФУ.

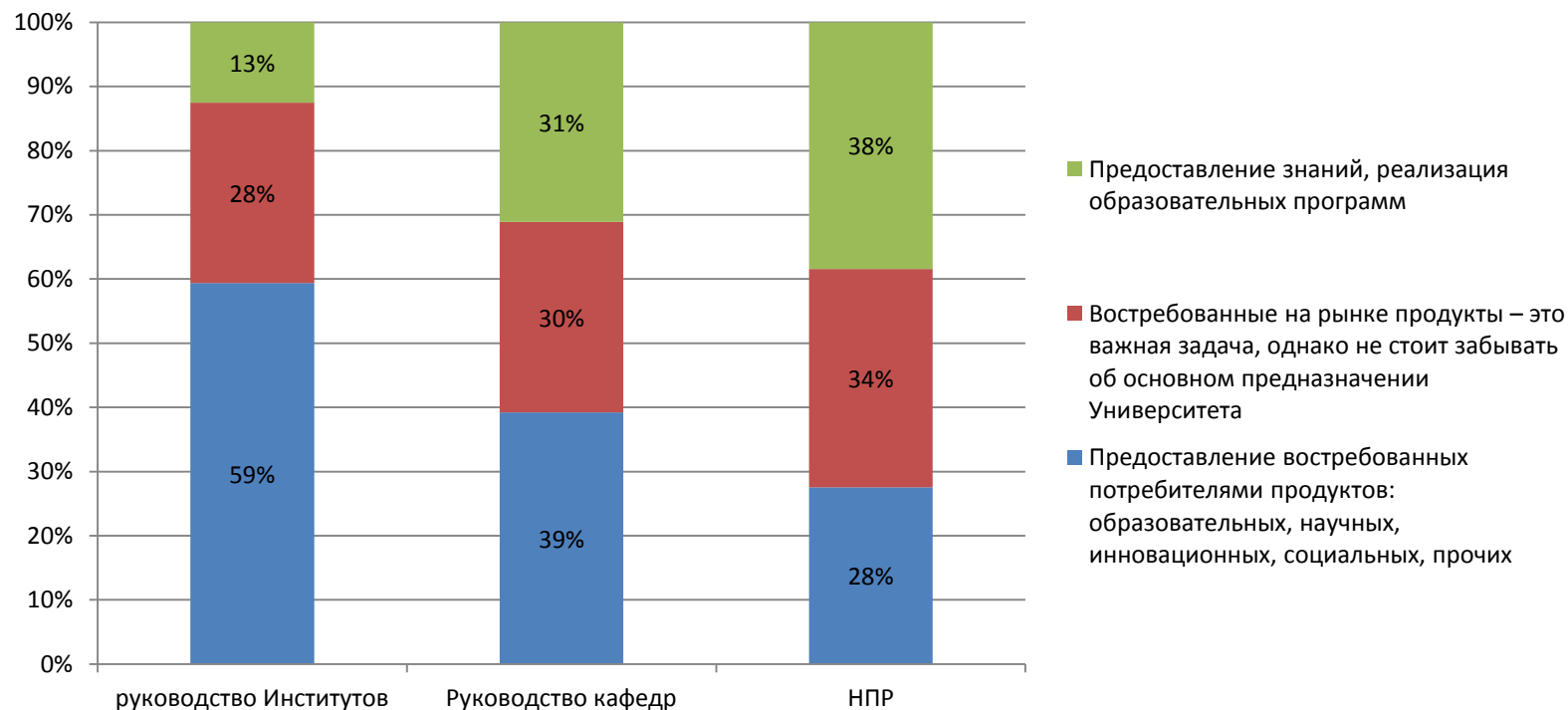
КОРРЕКТИРОВКА ЦЕЛЕВОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Модель целевой корпоративной культуры (разработка 2014 года)	Скорректированная модель целевой корпоративной культуры (2015 год)
<ul style="list-style-type: none">• Ценность предпринимательского подхода• Ценность проактивной жизненной позиции• Ценность целеустремленности• Ценность самостоятельности в принятии решений• Ценность открытости и интереса к запросам окружающей среды• Ценность быть полезным обществу, своим партнерам, клиентам• Ценность быть современным• Ценность общения и взаимодействия	<ul style="list-style-type: none">• Ценность предпринимательского подхода• Ценность проактивной жизненной позиции и самостоятельности• Ценность целеустремленности• Ценность открытости к запросам и полезности для своих клиентов• Ценность командного подхода и ориентация на общий результат• Ценность ответственности за результат

ХОД ИССЛЕДОВАНИЯ 2015 ГОДА

- Интервью с 13-ю топ-менеджерами университета (проректора, директора институтов)
- В исследовании приняли участие представители 18 институтов и подразделений
- Опрос проведен среди 353 руководителей и сотрудников институтов:
 - Руководство институтов (заместители директора, руководители департаментов) – 32 человека
 - Руководители кафедр, центров, лабораторий – 74 человека
 - Научно-педагогические сотрудники - 247 человек

ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТА



Более половины руководителей институтов убеждены, что основным предназначением современного Университета является предоставление современного и востребованного продукта. Этот подход является одним из основных при построении предпринимательского университета. Процент чуть снижается на уровне кафедр (39%).

Вывод: среди управленческой команды институтов идеология предпринимательского университета является разделяемой в значительной степени.

ЦЕННОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПОДХОДА

- До 2014 года ценность предпринимательского подхода не диагностировалась в УрФУ.
- В 2015 году был сделан вывод о высоком уровне инновационной активности, однако нельзя было говорить о том, что ценность предпринимательского подхода **была разделяемой**.
- Результаты диагностики 2015 года:
 - Значительной частью управленческой команды институтов ценность предпринимательского подхода рассматривается как поиск возможностей за пределами имеющихся ресурсов.
 - 22% из членов управленческих команд институтов считают предпринимательский подход не применимым для университетской среды в принципе.
 - Более половины научно-педагогических работников знакомы с концепцией предпринимательского подхода, однако относятся с некоторой опаской к данному нововведению.

ЦЕННОСТЬ ПРОАКТИВНОЙ ЖИЗНЕННОЙ ПОЗИЦИИ

- В 2013 году диагностировалась ценность активности и проявления своей позиции, которая разделялась незначительным числом руководителей.
- В 2014 году был сделан вывод о том, что ценность проактивности **не является разделяемой в коллективе**, скорее разделяемой является ценность «активность»
- Результаты диагностики 2015 года:
 - В коллективе, скорее, разделяется ценность «активности». Тогда как проактивность – готовность и способность выходить за существующие ограничения, не в полной мере присуща управленческой команде.
 - Часть управленческих команд институтов пока не видят связи между целями Университета и института и проактивной жизненной позиции и предпринимательским подходом в качестве способа достижения этой цели.

ЦЕННОСТЬ ОТКРЫТОСТИ К ЗАПРОСАМ И ПОЛЕЗНОСТИ ДЛЯ КЛИЕТОВ

- В 2013 году ценность открытости была одной из декларируемых в университете, однако разделяемой ее назвать было нельзя. Ценность «быть полезным» не диагностировалась.
- В 2014 году ценность открытости была признана разделяемой на исследуемых уровнях иерархии в Университете. Ценность «полезность для клиентов» являлась, скорее декларируемой, чем разделяемой ценностью.
- Результаты диагностики 2015 года:
 - Ценность открытости к запросам и полезности воспринимается на исследуемых уровнях иерархии в качестве лозунга, идеи, которая, чаще всего, не приводит к реальным действиям.
 - позицию, в соответствии с которой необходимо ориентироваться в своем развитии в большей степени либо на имеющиеся наработки либо на государственный заказ демонстрируют около 45% опрошенных руководителей кафедр и НПР, тогда как этот процент значительно ниже среди руководителей институтов.

ЦЕННОСТЬ ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТИ

- Ценность «целеустремленность» была частично разделяемой на уровне руководства университета и институтов УрФУ в 2013 году.
- В 2014 году данная ценность была признана *разделяемой* на разных уровнях управленческой иерархии и университета, и институтов
- По результатам диагностики 2015 года:
 - ценность целеустремленности так или иначе разделяется коллективом: сотрудники руководствуются в своей работе либо целями института, либо целями своего подразделения
 - значительный потенциал в вопросах развития целеустремленности мы видим в привлечении руководителей кафедр к разработке (или актуализации) целей и стратегии институтов, формированию, таким образом, единой управленческой команды

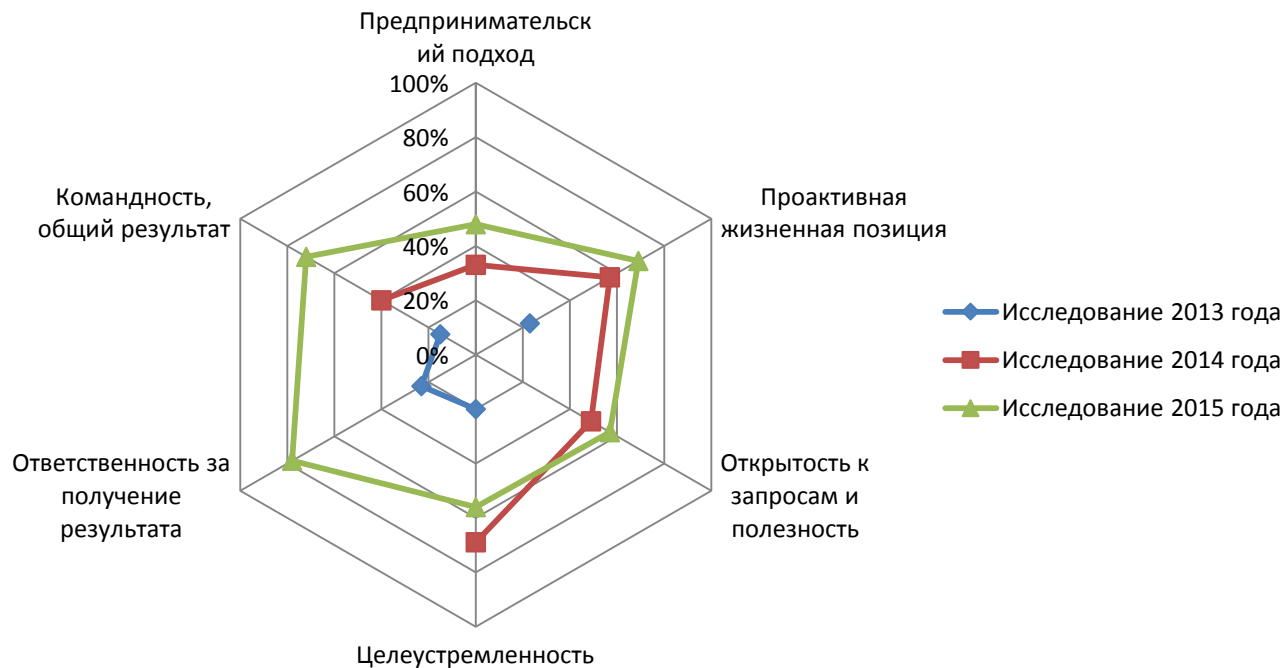
ЦЕННОСТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

- Ценность ответственности за полученный результат была добавлена к модели целевой корпоративной культуры по результатам интервью.
- В исследовании 2013 года ценность ответственности разделялась 10% опрошенных сотрудников на разных уровнях управленческой иерархии.
- В исследовании 2014 года ценность ответственности диагностировалась совместно с ценностью самостоятельности принятия решений. Было признано, что ценность самостоятельности в принятии решений и ответственности декларировалась на уровне руководства и была частично разделяемой на уровне руководства института.
- По результатам исследования 2015 года:
 - Можно сделать вывод о том, что коллектив на разных уровнях иерархии, в целом, разделяет ценность ответственности за результат

ЦЕННОСТЬ КОМАНДНОСТИ И ОБЩЕГО РЕЗУЛЬТАТА

- Ценность командности и была добавлена к модели целевой корпоративной культуры по результатам интервью. В таком виде она анализировалась только в 2015 году.
- Ценности «нацеленность на результат» и «командная работа» анализировалась в 2013 году, тогда было признано, что они является разделяемыми проректорским корпусом, директорами институтов они были разделяемы лишь отчасти. Работу нельзя было признать «командной» на уровне руководителей кафедр.
- В 2014 году диагностировалась ценность взаимодействия и общения, которую можно было признать декларируемой, но не разделяемой на разных уровнях управленческой иерархии.
- Динамику разделяемости ценности можно оценивать лишь отчасти, поскольку на предыдущих этапах она исследована не была.
- По результатам исследования 2015 года сложно сделать однозначные выводы по поводу разделяемости данной ценности, поскольку:
 - Работа так или иначе выстраивается в соответствии с целями и задачами института и Университета.
 - С Уральским федеральным университетом себя ассоциируют только около 40% опрошенных на разных уровнях управленческой иерархии.

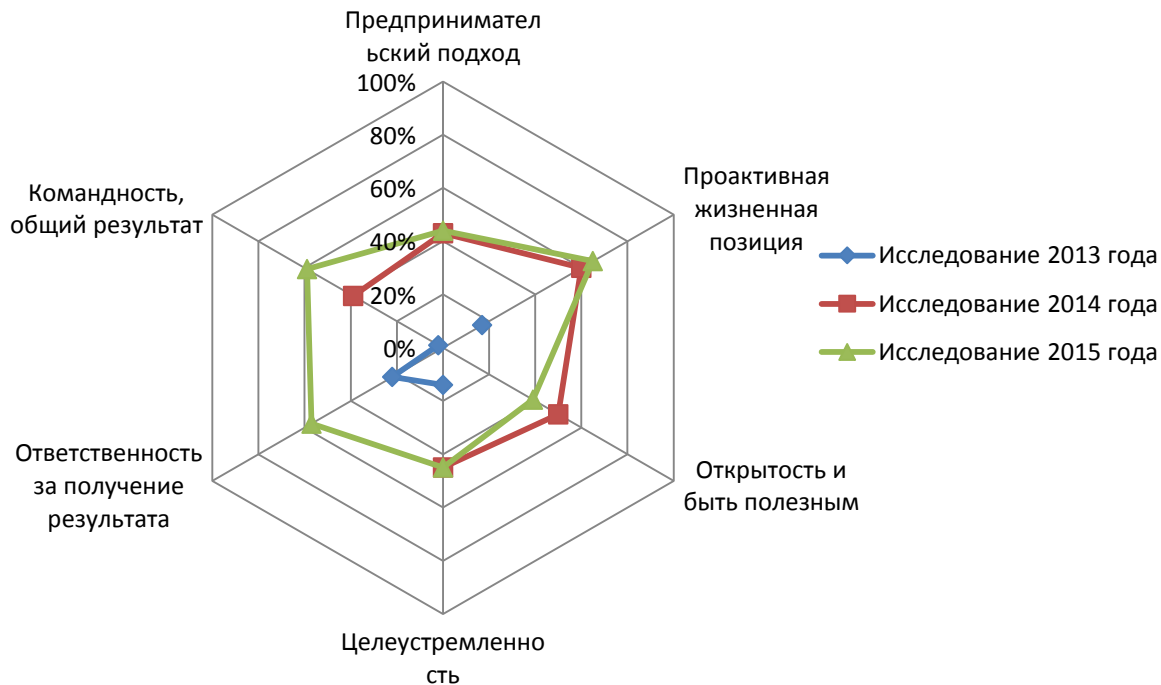
ДИНАМИКА ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕВОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УРФУ НА УРОВНЕ РУКОВОДСТВА ИНСТИТУТОВ



Положительная динамика степени разделяемости ценностей корпоративной культуры на уровне руководства институтов.

Вывод: проводимые управленческой командой УрФУ инициативы по формированию целевой культуры дают результаты.

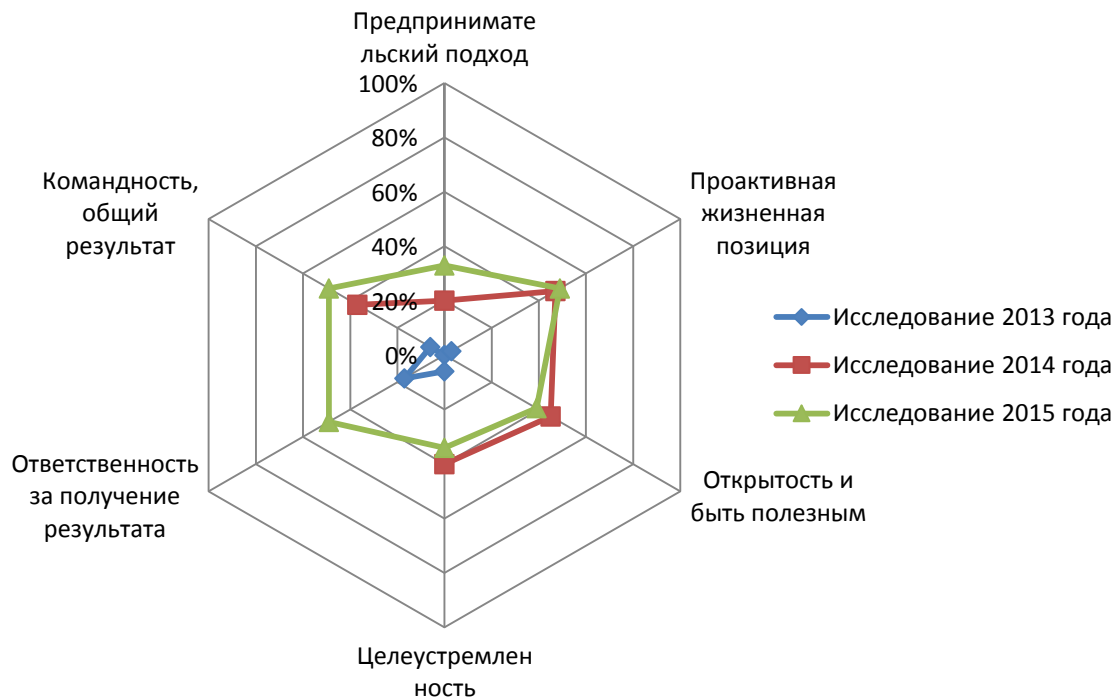
ДИНАМИКА ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕВОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УРФУ НА УРОВНЕ РУКОВОДСТВА КАФЕДР



- Наблюдается положительная динамика с точки зрения формирования ценностей целевой корпоративной культуры по сравнению с 2013 годом.
- Значения показателей ниже, чем среди группы руководителей институтов.

Вывод: основные ценности можно признать разделяемыми, однако требуется серьезная дальнейшая работа по формированию ценностей целевой корпоративной культуры для этой части управленческой команды.

ДИНАМИКА ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕВОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УРФУ НА УРОВНЕ НПР



- Наблюдается положительная динамика с точки зрения формирования ценностей целевой корпоративной культуры по сравнению с 2013 годом.
- Значения показателей хоть и ниже, чем у других групп, но для исполнительского уровня получены весьма хорошие результаты.

Вывод: запущен процесс формирования целевой культуры среди исполнительского звена, несмотря на значительные реформы, затрагивающие эту аудиторию. Инструменты по формированию целевой культуры для широкой общественности университета можно признать успешными наряду с работой руководителей, разделяющих ценности корпоративной культуры.

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕВОЙ КУЛЬТУРЫ

- Система целеполагания и стратегии
- Организационная структура и организация бизнес-процессов
- Вознаграждение и стимулирование персонала
- Вспомогательные механизмы управления
- Взаимодействие
- Лидерство и работа с командой

СИСТЕМА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ И РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

- Установка на долгосрочную конкурентоспособность, поиск возможностей и способов обеспечения долгосрочной конкурентоспособности
- Разработка и актуализация конкурентоспособных стратегий институтов (методологическая, консультативная помощь, обучение)
- Разъяснение новой роли, нового предназначения заведующего кафедрой с точки зрения общих целей Университета, долгосрочной эффективности
- Введение в состав показателей оценки деятельности институтов показателя по внебюджетным доходам
- Стимулирование внутренней конкуренции

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

- Создавать прозрачные схемы участия институтов в междисциплинарных научных и образовательных проектах. Университет должен гарантировать справедливость и равноправие участников процесса.
- Расширение практики междисциплинарных и практикоориентированных обучающих программ.
- Оперативно обеспечивать сопровождение, помощь во внедрении принятых решений.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

- Продолжать внедрение практики эффективного контракта как на уровне НПР, так и на уровне руководства институтов.
- Распространять систему мотивации, привязанную к системе оценки деятельности на уровень руководства кафедрами. Разработка системы оценки деятельности, показателей эффективности заведующих кафедрами – зона ответственности директора института.
- Развивать систему мотивации профессоров, которые ведут активную работу по подготовке перспективных научно-педагогических работников.
- Выстраивать прозрачную для участников систему управления карьерой для наиболее перспективных сотрудников и управленцев. Формировать мотивацию у представителей кадрового резерва, ориентированных на дальнейшее развитие в структурах Университета.

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ

- Развитие управленческих компетенций у управленческих команд институтов, необходимых для достижения результатов: управление изменениями, стратегическое и проектное управление
- Организация системы консультационно-управленческой поддержки по вопросам организации управления, разработки и реализации стратегий, построения эффективных процессов

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

- Практика общения директоров институтов между собой для обсуждения важных вопросов, проблем и интересов
- Практика общения руководства университета с коллективами: разъяснение, донесение своей позиции, ответы на вопросы

ЛИДЕРСТВО

- Усилия по формированию общей команды топ-менеджеров: проректорского корпуса и директоров институтов
- Формирование профессиональных управленческих команд в институтах, мотивированных на получение результатов, способных реализовывать долгосрочные стратегические задачи

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!