

## **РАЗВИТИЕ БРЕНДА ВУЗА КАК СПОСОБ ДИВЕРСИФИКАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

**В основе статьи лежат материалы конкретно-социологических исследований корпоративных субкультур и аудита бренда МГСУ. Развитие вуза по программе НИУ и решение задач брендинга потребовало внимательно изучить разделяемые вузовским сообществом ценности и проанализировать их актуальность для современного этапа развития вуза.**

**Ключевые слова:** бренд вуза, корпоративная культура строительного вуза, вузовское сообщество, типы корпоративной культуры, предпочтительная корпоративная культура, диверсификация корпоративной культуры, инновации, социологические исследования корпоративной культуры.

Бренд любой организации принято относить к уникальным ценностям по аналогии с неповторимым обликом персоны. Существенным фактором, придающим бренду ценностное содержание, выступает наличие в нем привлекательных и узнаваемых для воспринимающих целевых аудиторий признаков, позволяющих установить доверительные отношения на основе вызываемых ими позитивных впечатлений.

С одной стороны, привлекательность признака (признаков) задается с учетом знания ожиданий и запросов тех, кому он позиционируется. Например, доверие к вузу может вызвать привлекательность предлагаемой профессиональной подготовки, удобное месторасположение корпусов, признанное качество предоставляемых образовательных услуг, открывающиеся возможности для общественной и творческой самореализации, высокий заработок, объемный социальный пакет, престижность статуса сотрудника или студента и многое другое.

С другой стороны, заявляемые признаки должны подкрепляться имеющимися достижениями или подтверждаться практикой ранее осуществленных взаимодействий, что возможно только при наличии сложившегося вузовского сообщества и развитой корпоративной культуры.

Современный бренд МГСУ – это позиционирование не только высокого качества профессионального образования по строительным специальностям, но и качества производства работ, качества подготовки проектной документации, качественного осуществления строительного контроля. Это реальные достижения, подтверждаемые инспекционными аудитами и подкрепляемые различными, в том числе международными, сертификатами. Однако развитие по за-

явленной программе НИУ требует выхода на еще более высокие значения показателей, особенно по научным исследованиям и подготовке научных кадров, чтобы добиться лидерства среди строительных вузов на международном уровне.

В МГСУ разработана и принята новая политика в области повышения качества на период с 2010 по 2013 г., нацеленная на интеграцию образовательной и научно-исследовательской деятельности университета. Вместе с тем актуализация новой политики предполагает ревизию некоторых ранее сложившихся и разделяемых вузовским сообществом ценностей.

Вузовское сообщество входит в число тех целевых аудиторий, которые значимы для жизнедеятельности вуза, поскольку от их участия зависит настоящее и будущее учреждения. Поэтому большое значение приобретает восприятие преподавателями, студентами, административными работниками бренда собственной организации и его оценка на соответствие принятым ожиданиям.

Известно, что в задачи брендинга входит две основных функции: укреплять позиции учреждения в отношениях с внешними аудиториями и добиваться усиления единства в рядах уже работающих членов коллектива. Ничто так не сплачивает коллектив как гордость за имя и престиж своего учреждения. Обе задачи сложны, поскольку их решение зависит от учета множества факторов и условий. Казалось бы, многие должны стремиться работать или учиться, например, в крупном вузе, особенно государственном, где проще трудоустроиться или добиться бюджетного студенческого места. Но, как показывают социологические исследования, во многих вузах, в том числе технических, конкурс почти отсутствует. И не всегда это вызвано де-

мографическими или иными внешними факторами. Причиной отсутствия привлекательности может служить несоответствие признаков бренда ценностям корпоративной культуры. В процессе развития некоторые ценности, которыми живет коллектив вуза, могут устаревать и противоречить новым ценностям, заявленным в бренде. Одним из способов разрешения противоречия может быть диверсификация корпоративной культуры на основе обновляемого бренда, перевод ее ценностного содержания в признаки, позиционируемые новым брендом, с устранением некоторых несовместимых черт.

В государственных образовательных учреждениях с продолжительной историей деятельности при отсутствии продуманной системы менеджмента и брендинга бренд и корпоративная культура формировались стихийно, в ходе выполнения тех или иных функций, без изучения эффективности разделяемых сотрудниками ценностей, их пригодности для новых условий развития. С другой стороны, многогранность и сложность внутривузовской жизни порождает множество субкультур и мелких сообществ, формируя полиморфный тип корпоративной культуры. Естественно предположить, что одно и то же учреждение может быть одновременно как привлекательным, так и непривлекательным для различных значимых целевых аудиторий.

Рассмотрим в качестве примера МГСУ как ведущий столичный строительный вуз со статусом национально-исследовательского университета.

В течение 2009–2010 гг. в МГСУ проводились социологические исследования корпоративной культуры и вузовского бренда. Полученный массив данных и его теоретическая интерпретация позволили убедиться в реальности влияния развития бренда на некоторые позитивные сдвиги в корпоративной культуре вуза. При проведении диагностики по методике Ким С. Камерона и Роберта Э. Куинна [1], адаптированной к изучению корпоративной культуры вузов, было идентифицировано сложившееся в МГСУ сочетание типов корпоративной культуры: кланового, адхократического, рыночного и бюрократического. Было опрошено 89 преподавателей, представляющих разные кафедры и факультеты вуза. В выборку вошли респонденты разного возраста, пола, занимающие преподавательские должности от ассистента до профессора, как с ученой степенью,

так и без степени. Респондентам была предложена анкета, один из блоков которой, «Особенности кафедры», был подготовлен для измерения распространенных и предпочтительных для распространения стандартных характеристик кафедры как организационной единицы (табл. 1).

В блоке содержится пять групп характеристик. Каждая группа содержит альтернативный набор признаков, которые в совокупности характеризуют какую-либо сторону жизни и деятельности кафедры.

От респондентов требовалось выбрать и оценить по шкале «минимально – средне – максимально» выраженность в момент опроса общих характеристик своей кафедры, в том числе актуальные цели, свойственный заведующим стиль руководства, характер отношений с коллегами по кафедре, удовлетворенность коллективом, а также выразить свои предпочтения по их изменению в сторону увеличения или уменьшения. Диапазон шкалы варьировался следующим образом:

- от 1 до 5 баллов – признак свойствен в минимальной степени,
- 5–6 баллов – признак свойствен в средней степени,
- 7–10 баллов – признак свойствен в максимальной степени.

В материалы статьи вошли статистические данные, отражающие ответы тех респондентов, которые поставили максимальный балл и наиболее распространенным, и наиболее предпочтительным характеристикам.

Результаты опроса приведены в диаграммах на рисунках 1–11.

На рис. 1 видно, что преподаватели в ранге ассистента чаще отмечают распространенность клановых ценностей (1-я характеристика), хотя их мнение разделяют более трети преподавателей из числа доцентов и профессоров (38,9% и 34,8%). Но в оценках половины опрошенных профессоров и почти трети доцентов (представителей высших преподавательских рангов) также признано распространение адхократической культуры, стимулируемое инновационной политикой и новым брендом вуза (2-я характеристика). В течение 2010 года значительное число профессоров и доцентов включились в выполнение программы национально-исследовательского университета, что позитивно повлияло на внутрикафедральный климат. Тем не менее доля оп-

рошенных, отметивших преобладание на кафедрах бюрократического типа культуры, все еще велика (4-я характеристика). И совсем незначительна доля тех, кто отметил наличие ценностей рыночного типа (3-я характеристика). При чем здесь расклад по категориям преподавате-

лей приблизительно одинаков, за исключением ассистентов. Там, где развиваются рыночные отношения, ассистенты оказываются в проигрыше, поскольку их реже привлекают, например, для работы по грантам и хоздоговорам.

На рис 2. видно, что в наибольшей степе-

Таблица 1. Анкета

<b>А. Особенности кафедры</b>			
	<b>Характеристики</b>	<b>А</b>	<b>Б</b>
	<b>Общие характеристики кафедры</b>	<b>сейчас</b>	<b>предпочтительно</b>
A1	Наша кафедра уникальна, не похожа на другие кафедры, а сотрудники, как в большой семье, имеют много общего		
A2	На кафедре <b>активно</b> разрабатываются принципиально новые учебные программы, ведется научная работа со студентами, готовятся значимые публикации; сотрудники увлечены новыми разработками, не жалея личного времени		
A3	На кафедре упор делается на выполнение плановых показателей; сотрудники ревностно сравнивают свой вклад и вознаграждение с вкладом и вознаграждением коллег		
A4	На кафедре строго соблюдается иерархия, действия сотрудников четко определены инструкциями и распоряжениями руководства		
	<b>Стилю руководства кафедрой свойственны</b>	<b>сейчас</b>	<b>предпочтительно</b>
A5	Постоянное участие, стремление поддержать и учиться друг у друга, внимательное и неформальное отношение к людям		
A6	Постоянный поиск новых форм работы и сфер деятельности		
A7	Деловитость, напористость в достижении выгоды, дохода, прибыли		
A8	четкая организация, слаженность в работе, ориентация на нормативные показатели		
	<b>Среди сотрудников поощряется</b>	<b>сейчас</b>	<b>предпочтительно</b>
A9	Командная работа, сплоченность, совещательное принятие решений, приверженность коллективу, взаимная поддержка		
A10	Принятие ответственности на себя, поиск и предложение нестандартных решений		
A11	Нацеленность на материальный результат, бескомпромиссная соревновательность		
A12	Дисциплинированность, четкое распределение обязанностей, приверженность месту работы, стабильность рабочего ритма		
	<b>Коллектив кафедры связывают воедино</b>	<b>сейчас</b>	<b>предпочтительно</b>
A13	Преданность коллективу, взаимное доверие, взаимопомощь		
A14	Стремление к профессионализму, желание быть в первых рядах, постоянная неудовлетворенность прошлыми достижениями		
A15	Упор на достижение материального, коммерческого успеха		
A16	Соблюдение субординации, следование инструкциям и положениям, достижение поставленных руководством целей		
	<b>Актуальные цели кафедры</b>	<b>сейчас</b>	<b>предпочтительно</b>
A17	Забота о личностном развитии сотрудников и поддержании комфортных отношений внутри коллектива		
A18	Поиск и внедрение новых форм работы, сфер деятельности, новых ресурсов для освоения		
A19	Добиться монопольного положения в своем деле, обеспечить финансовое благополучие		
A20	Обеспечить стабильность, порядок, нормальный рабочий режим		

ни противостоят друг другу элементы бюрократического (совместно с клановым стилем) и адхократического стилей руководства кафедрами, что характерно для переходного развития МГСУ и его подразделений, сочетающих движение по инерции с параллельным переходом к качественно новому этапу разви-

тия. Раскол особенно заметен в разбросе максимальных оценок старших преподавателей, одни из которых не замечают или стараются не замечать нововведений, а другие либо уже почувствовали происходящие в руководстве кафедрами перемены, либо уже пребывают и работают в адхократической атмосфере, со-



Рисунок 1. Распределение ответов по категориям преподавателей, отметивших максимальным баллом наиболее распространенные общие характеристики кафедры

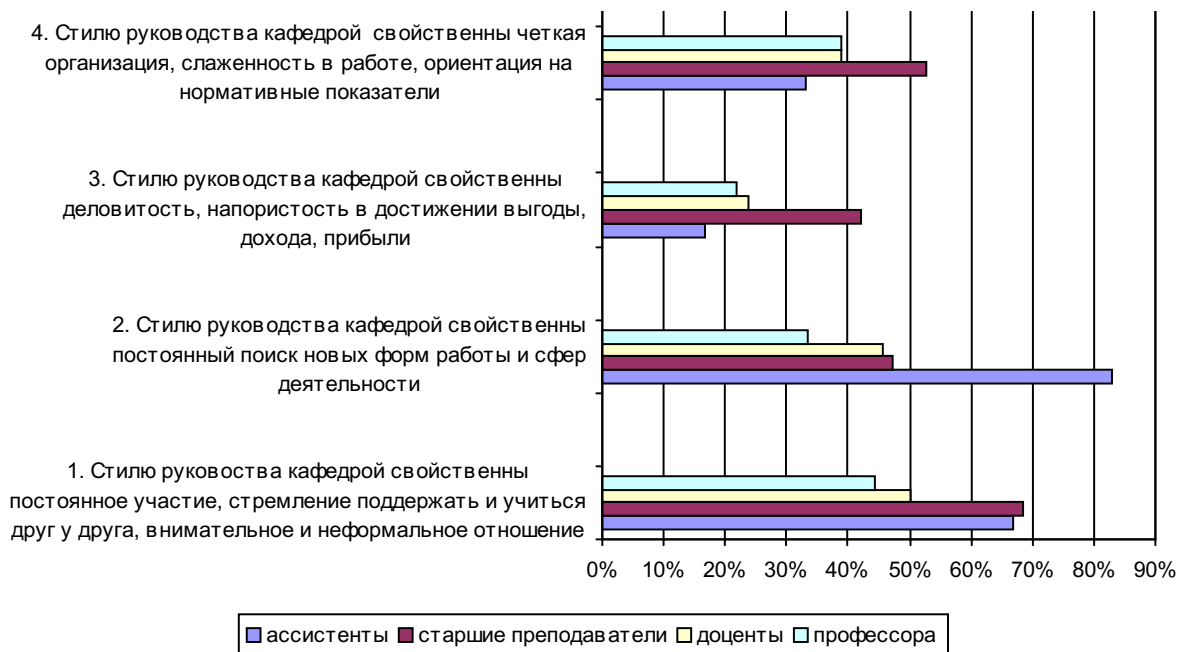


Рисунок 2. Распределение ответов по категориям преподавателей, отметивших максимальным баллом преобладающий стиль руководства кафедрой

зданной на кафедрах усилиями заведующих-инноваторов и творческим активом из числа коллег.

К данной группе старших преподавателей примыкают молодые ассистенты, недавно трудоустроившиеся на работу в университет и оказавшиеся в составе инновационных подразделений. Стоит обратить внимание на максимальные оценки почти 40% профессоров, не видящих инновационных перемен и отмечающих превалирование на кафедрах бюрократическо-

го стиля. Как правило, это характерно для молодых профессоров, приписывающих бюрократии любые излишние, по их мнению, согласования и отчетности.

Свыше 40% профессуры признали доминирование кланового стиля. Это преимущественно профессора в возрасте, с многолетним стажем работы в МГСУ, пережившие различные потрясения в сфере вузовского образования и поддерживающие между собой неформальные дружеские связи и отношения.

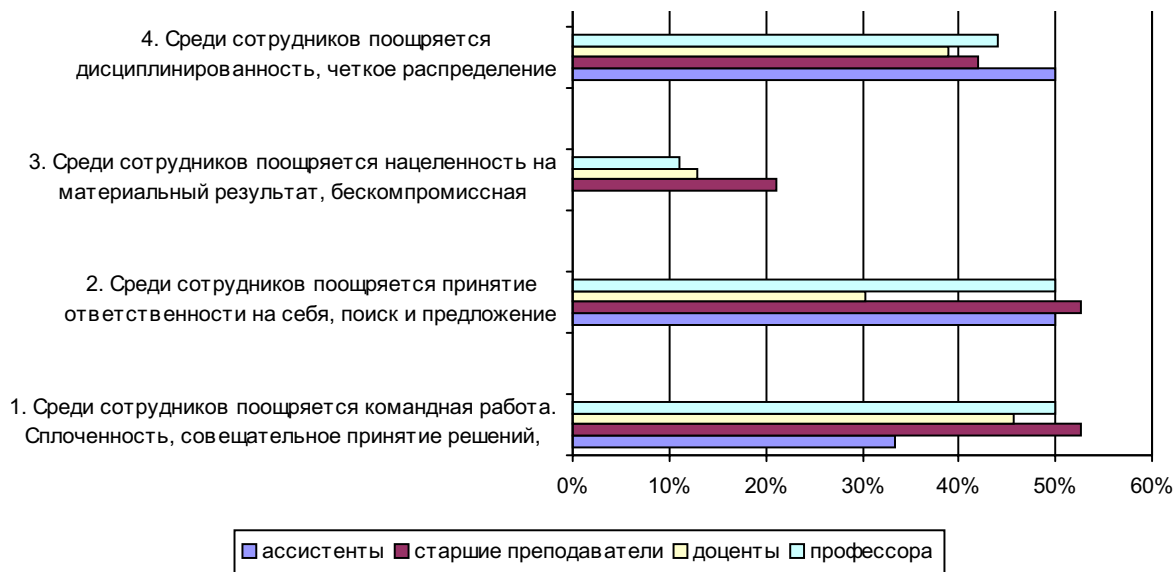


Рисунок 3. Распределение ответов по категориям преподавателей, отметивших максимальным баллом преобладающие поощрительные меры руководства кафедрой

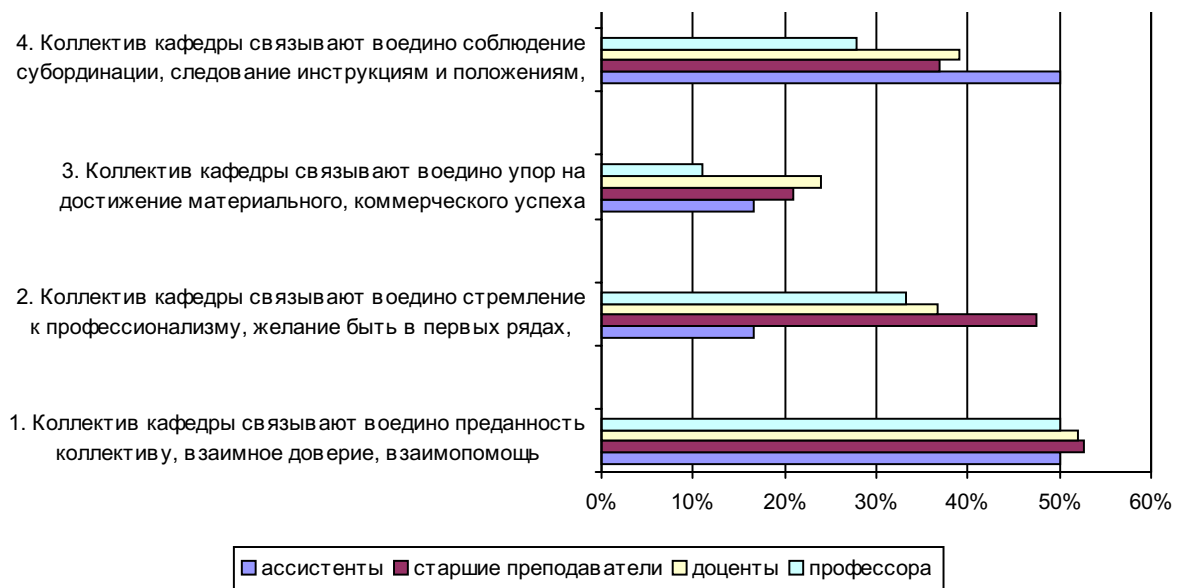


Рисунок 4. Распределение ответов по категориям преподавателей, отметивших максимальным баллом наиболее распространенные способы единения с кафедральными коллегами

В проигрышной позиции по-прежнему оказываются малозаметные ценности рыночного типа, в том числе признаки рыночного стиля руководства.

В еще большей степени расхождение оценок в сторону бюрократичности, особенно клановости и адхократии, и слабые позиции рыночных мер поощрения отражены на рис 3.

В условиях, когда кафедры почти не в состоянии самостоятельно материально поощрять сотрудников, это обстоятельство не осталось незамеченным всеми категориями респондентов.

Среди наиболее распространенных способов достижения единства кафедрального состава



Рисунок 5. Распределение ответов по категориям преподавателей, отметивших максимальным баллом те цели, которые признаны кафедрой актуальными



Рисунок 6. Распределение ответов по категориям преподавателей, отметивших максимальным баллом предпочтительные для развития кафедры характеристики

ва также признаны либо неформальные (клановые) ценности: преданность коллективу, взаимное доверие, взаимопомощь, – либо бюрократические: субординация, нормативное должностное поведение, внешняя регламентация. Третью позицию по распространенности занимают адхократические интересы и амбиции (рис. 4).

Также преобладающими являются цели, характерные для указанных выше типов корпоративной культуры (рис. 5).

От анализа выделенных максимальными оценками характеристик, как наиболее распространенных на кафедрах, перейдем к рассмотрению баллов, отметивших желательные для преобладания характеристики.

Это выявленные культурно-организационные предпочтения преподавателей, поскольку констатация и оценка существующего положения дел, даже вполне достоверная, еще не говорит о приверженности респондентов тем типам



Рисунок 7. Распределение ответов по категориям преподавателей, отметивших максимальным баллом предпочтительный для кафедры стиль руководства

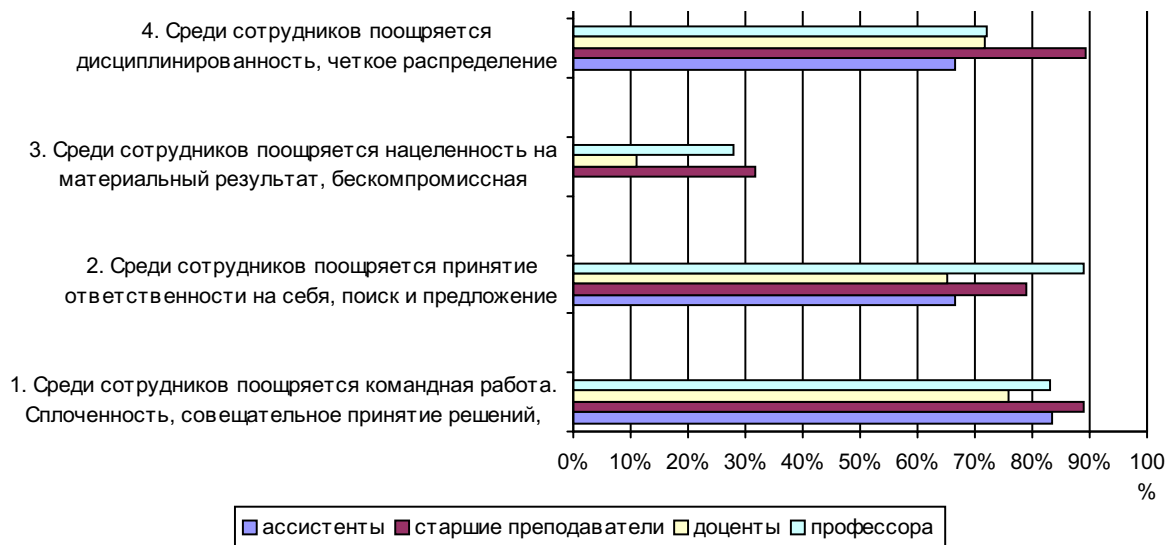


Рисунок 8. Распределение ответов по категориям преподавателей, отметивших максимальным баллом предпочтительные для кафедры поощрительные меры руководства

культур, которые приняты в их подразделениях.

Очень показательно, что респонденты почти всех опрашиваемых категорий пока предпочитают либо преобладание клановости, либо адхократии. В меньшей степени – бюрократического типа и еще меньше – рыночного. Это

справедливо по ряду признаков, например по выбранным предпочтительным общим характеристикам кафедры (рис. 6).

Позиция многих профессоров (почти 84%) особенно проясняется на рис. 7, где речь идет о предпочтении бюрократического стиля руковод-

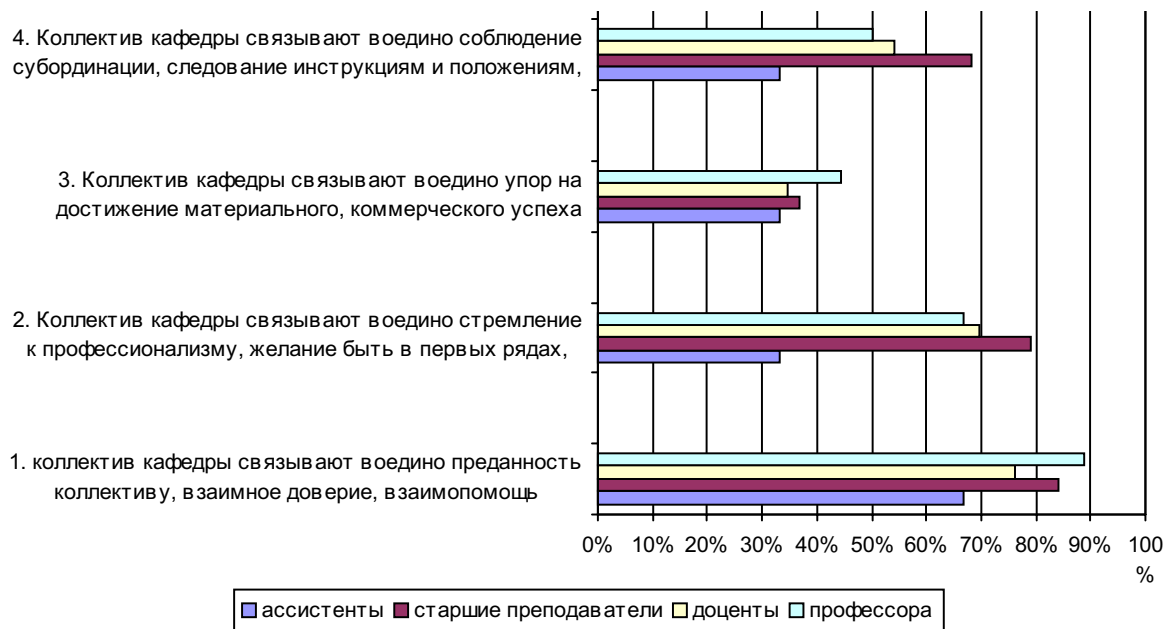


Рисунок 9. Распределение ответов по категориям преподавателей, отметивших максимальным баллом предпочтительную основу для объединения с кафедральными коллегами

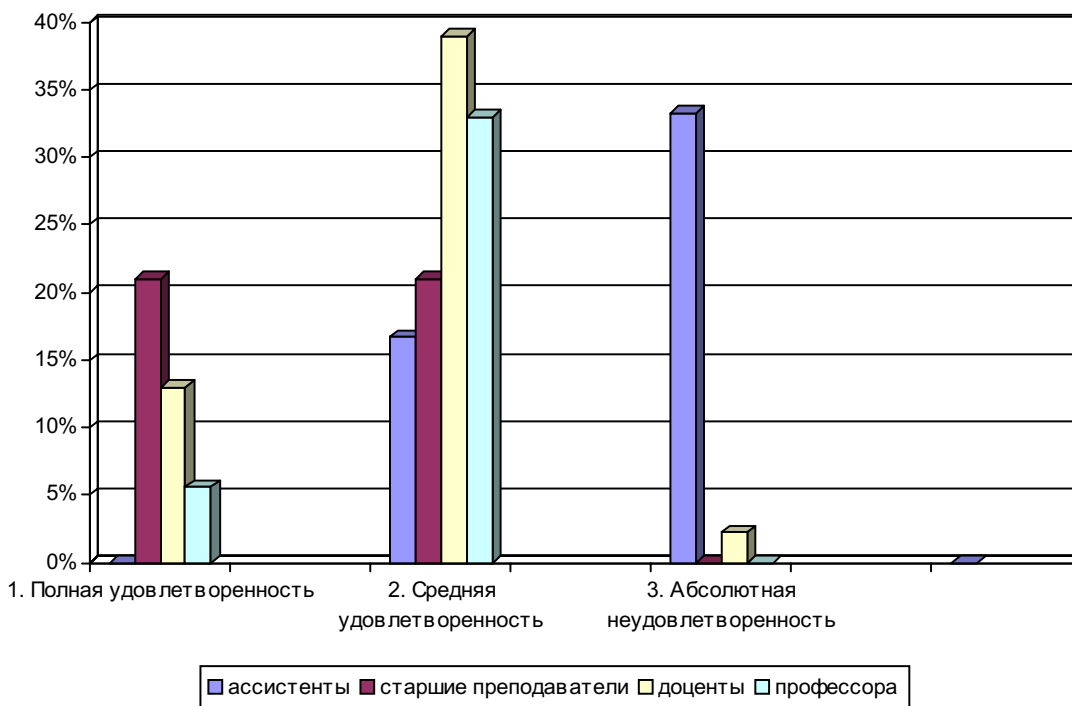


Рисунок 10. Удовлетворенность коллективом кафедры



ства. Следует учесть, что значительная часть профессуры совмещает преподавательскую и административную работу. Многие доценты и старшие преподаватели более привержены клановому стилю, ассистенты же разделились в предпочтениях вследствие ряда факторов: карьерных планов, ожиданий повышения зарплаты и доходности и т.д. С другой стороны, отмечена инициатива заведующих кафедрами, предпринимающих усилия по поиску дополнительных способов заработка для своих сотрудников, например по участию в хозяйственных работах.

Типичная картина наблюдается также на рис. 8, где представлены оценки предпочтительных мер поощрения сотрудников.

Расклад несколько изменяется там, где оценивается предпочтительность способов единения коллег (рис. 9). Здесь некоторые позиции отыгрывают рыночные ценности, в частности нацеленность на коммерческий успех. Признание реальности материального успеха и его предпочтительности у ряда респондентов оказалось возможным вследствие их участия в коллективном исполнении коммерческих проектов, обеспечивающего возможность получения дополнительного заработка.

Особое внимание следует обратить на степень удовлетворенности респондентов своим

коллективом (рис. 10). Абсолютно удовлетворено только 21% старших преподавателей, 13% доцентов и 5,6% профессоров. В целом удовлетворено 16,7% ассистентов, 42% старших преподавателей, 52% доцентов, 38,6% профессоров, т.е. менее половины опрошенных, представляющих разные ранги преподавателей, за исключением доцентуры.

В целом необходимо отметить преобладание ценностей клановой и бюрократической корпоративной культуры по большинству позиций. Если клановый тип доминирует во всех без исключения сообществах, представляющих МГСУ, то бюрократический больше присущ управленческому звену. Показательно, что клановый тип был признан большинством респондентов также в качестве предпочтительного типа культуры, поскольку именно он помог вузовскому сообществу сплотиться и сохраниться в 90-е годы прошлого века, т.е. в период выживания и самосохранения.

#### Удовлетворенность коллективом кафедры

Тем не менее по своим особенностям клановый характер отношений и клановая атмосфера уже не отвечают требованиям сегодняшнего дня и слабо увязываются с перспективой инновационного развития МГСУ.

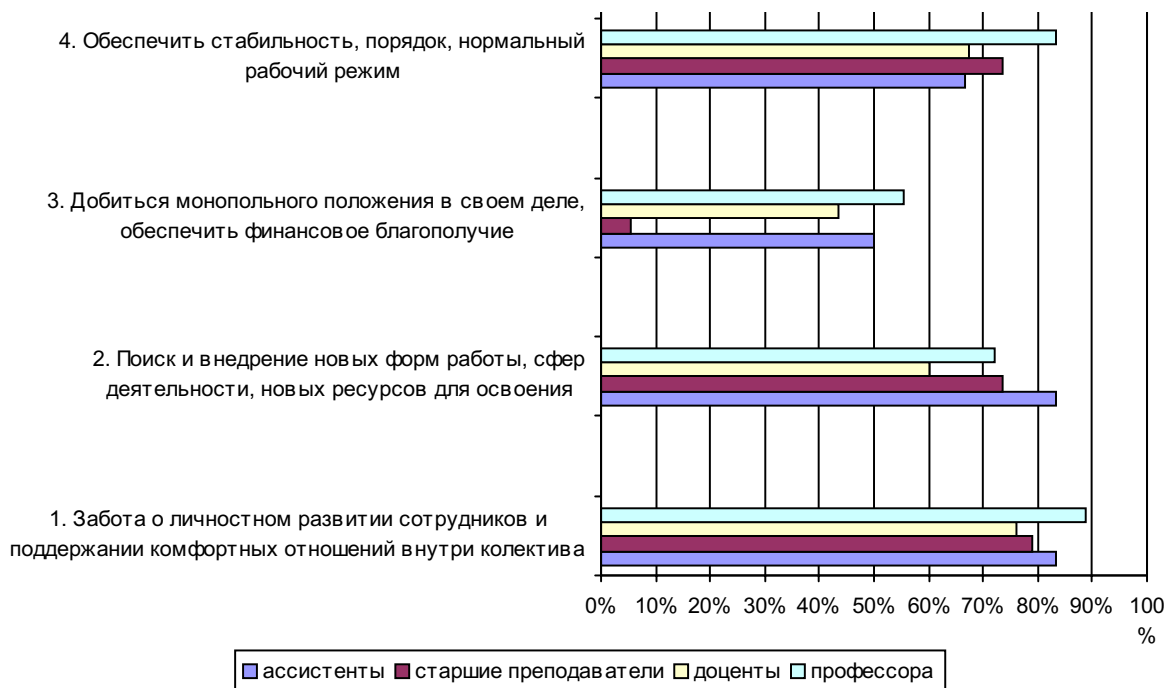


Рисунок 11. Распределение ответов по категориям преподавателей, отметивших максимальным баллом предпочтительные для кафедры цели деятельности

Вместе с тем развитие бренда МГСУ пока в большей степени оказывает воздействие на распространение и признание адхократической культуры. Это говорит о том, что готовность МГСУ к выполнению крупных заявленных коммерческих проектов – дело ближайшего будущего. Вполне вероятно, что в среднесрочной перспективе развитие коммерческого сектора и увеличение объема рыночных услуг, предлагаемых вузом, даст толчок развитию во внутривузовских сообществах субкультур рыночного типа.

С другой стороны, вуз пока не позиционирует себя в качестве крупной коммерческой

организации. МГСУ по-прежнему является государственным бюджетным учреждением. И, хотя масштаб коммерческой деятельности вуза увеличивается, доходы большей части преподавателей пока либо не зависят, либо зависят в малой степени от реализации коммерческих проектов. Возможно, это обстоятельство понижает значимость среди преподавательского коллектива ценностей рыночного типа культуры. Они мало распространены на кафедрах и, за небольшим исключением, не входят в набор предпочтительных для развития подразделений.

4.02.2011

**Список литературы:**

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: «Питер», 2001.
2. Спирина Н.А. Формирование бренда высшего учебного заведения (на примере Уральской академии государственной службы) с учетом теории «4D брендинг»: практический аспект // Научный вестник Уральской академии государственной службы. Выпуск №4(5), декабрь 2008 / Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/issue/2008/04/14/>.
3. Яблонскене Н.Л. Корпоративная культура современного университета / Режим доступа: <http://ecsocman.edu.ru/data/710/794/1219/07-25.pdf>.

Сведения об авторе:

**Иванова Зинаида Ильинична**, зав. кафедрой политологии и социологии Московского государственного строительного университета канд. ист. наук, доцент  
тел. (499) 1837538, e-mail: [ivanovazi@mail.ru](mailto:ivanovazi@mail.ru)

**Кофанов Андрей Викторович**, зам. директора по научной работе Института фундаментального образования Московского государственного строительного университета, канд. философ. наук, доцент  
e-mail: [ifonauka@mgsu](mailto:ifonauka@mgsu)

**Еленев Константин Сергеевич**, маркетинг-менеджер Комплекса развития Системы дополнительного образования Московского государственного строительного университета  
e-mail: [elenev@bk.ru](mailto:elenev@bk.ru)