



Национальный
исследовательский

**Томский
государственный
университет**

**Этический кодекс университета как
инструмент трансформации корпоративной
культуры (кейс ТГУ)
Наталья Гулиус, к.ф.н., доцент ТГУ**

Этический кодекс университета как инструмент трансформации корпоративной культуры (кейс ТГУ)

Наталья Сергеевна Гулиус

Доцент кафедры управления
образованием факультета психологии ТГУ

Координатор этического комитета ТГУ



План доклада:

1. Актуальность проекта кодекса 2013-2016
2. Кодекс как инструмент трансформации корпоративной культуры
 - 2.1. Методика проведения диагностики корпоративной культуры, параметры исследования 2013-2016
 - 2.2. Анализ результатов диагностики. Разрывы в корпоративной культуре ТГУ. Умная проблема.
3. Что сейчас? Рекомендации по управлению трансформацией корпоративной культуры ТГУ



Контекст

Тренд профессионализации, появления профессиональных стандартов профессий, кодексов этики той или иной профессиональной группы.

25.06.2012 Совет Российского Союза ректоров предложил свой Проект кодекса профессиональной этики образовательного сообщества.

В 2013 НИ ТГУ вступил в программу «Топ 5-100» и представил свою первую Дорожную карту, в рамках которой в СИ 5.3.4. был размещен проект создания корпоративного кодекса университета.



Культура



- «Коллективное ментальное программирование группы людей» (Хофстеде)
«The collective mental programming of a group of people» (Hofstede)
- «Вода – это последнее, что замечает рыба» (Лао Цзы)
«Water is the last thing a fish notices» (Lao Tzu)



Слои культуры (Э. Шейн)

Артефакты

- Видимые организационные структуры и процессы (дешифровка затруднительна)

Провозглашаемые ценности

- Стратегии, цели, философии (провозглашаемые обоснования)

Базовые представления

- Подсознательные, кажущиеся чем-то самоочевидным убеждения, особенности восприятия, мысли и чувства (первичный источник ценностей и поступков)



1. Актуальность проекта 2013-2016

Работа с корпоративной культурой в период изменений важна, так как приходится работать в ситуации высокой неопределенности.

Этический кодекс:

- придает смысл и объяснение изменениям, которые декларируются;
- напоминает о положительном образе будущего – «Университет мирового класса»
- напоминает об истории, культуре и ценностях Университета
- устанавливает стандарты совершенства



отражает уникальность Университета

2. Проект создания кодекса как инструмента трансформации корпоративной культуры: цели и задачи проекта

- **Стратегическая цель:** создание условий для управления трансформацией корпоративной культуры университета
- **Оперативная цель:** создание текста Этического кодекса

Задачи:

1. Диагностика по К. Камерону и Р. Куинну, А.И. Пригожину, метод фокус-групп, работа с дискурсом языка, контент-анализ.
2. Выявление разрывов в корпоративной культуре
3. Работа с умной проблемой.



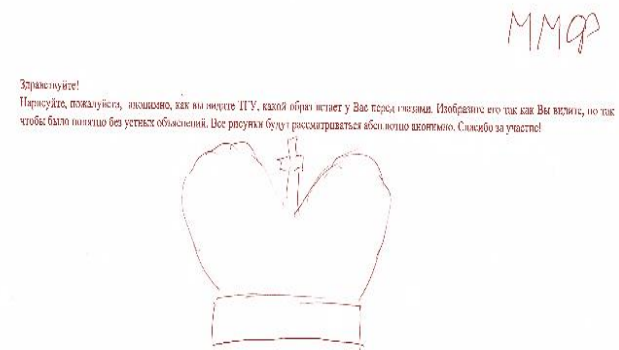
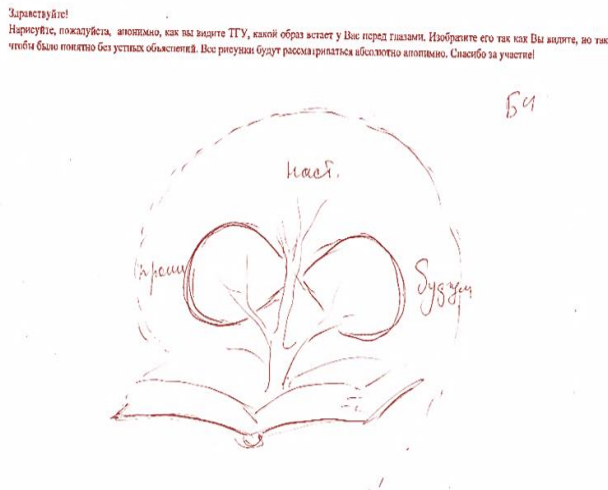
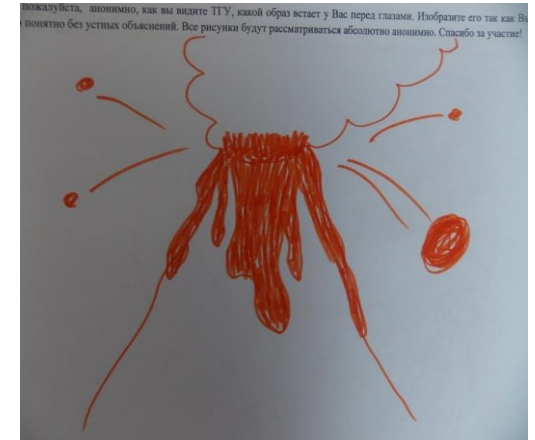
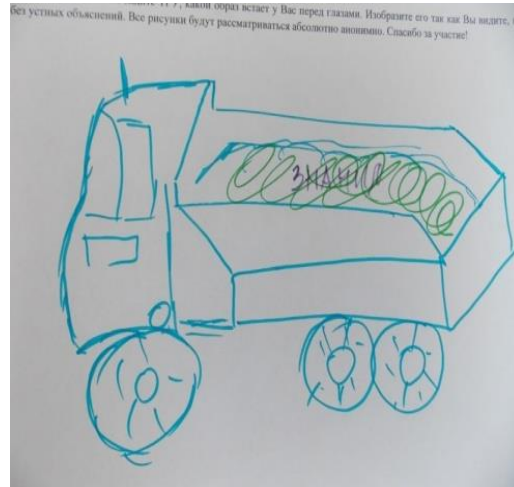
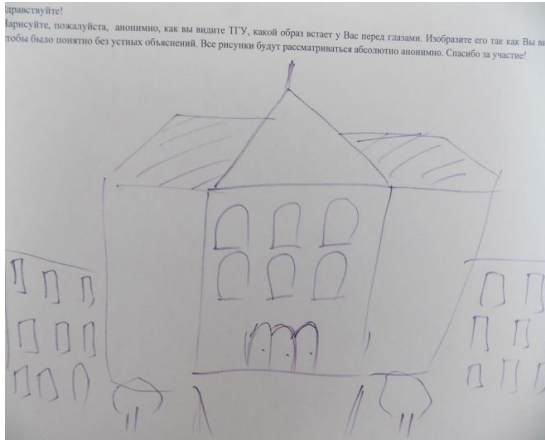
2.1. Параметры исследования:

Ежегодная диагностика (май 2014, 2015, 2016),
n=200 (АУП, ППС, НПР, обучающиеся,
вспомогательный персонал, представители 12
факультетов)

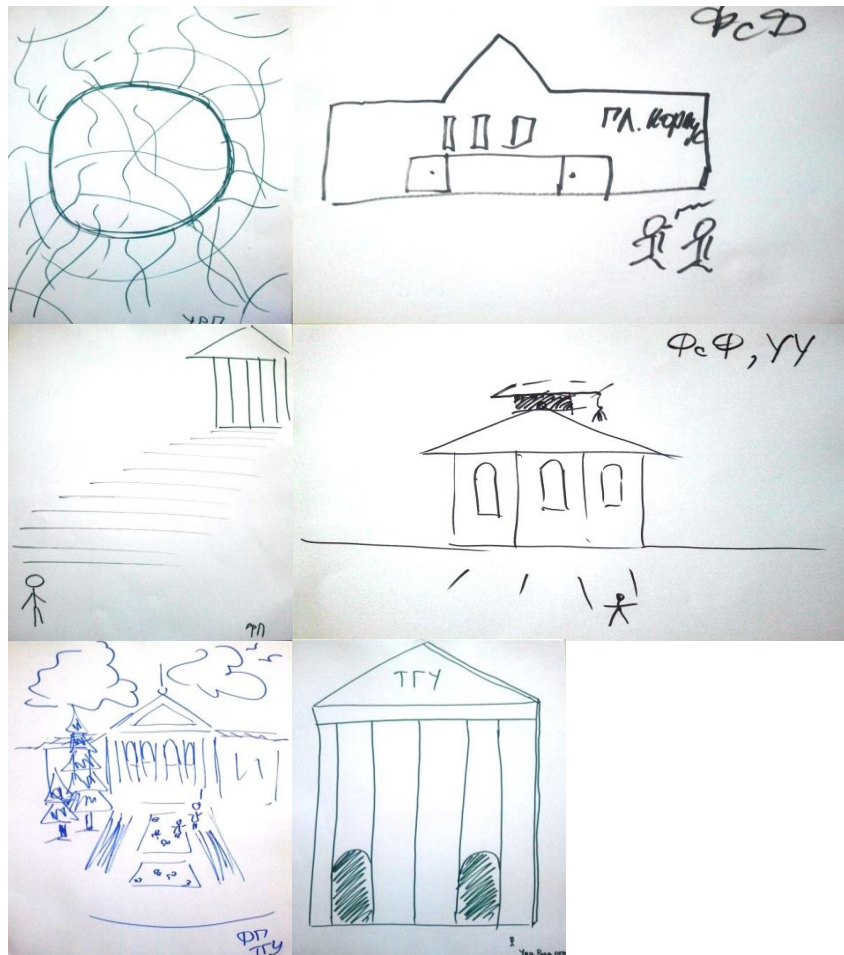
- Анализ локально-нормативной базы отечественных и зарубежных университетов
- «Метафора» 2014, 2015 (А.И. Пригожин);
- OSAI 2014, 2015 гг. (К.Камерон, Р. Куинн);
- Фокус-группы с представителями университетского сообщества.



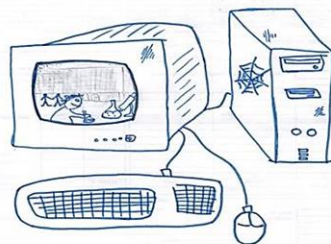
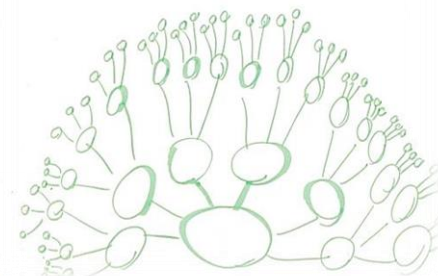
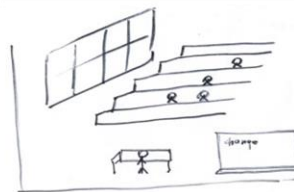
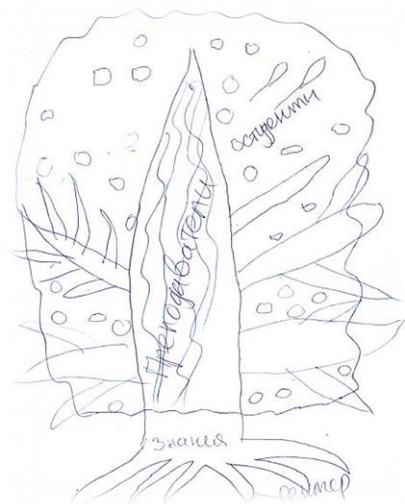
Анализ результатов диагностики «Метафора» 2014 (А.И. Пригожин)



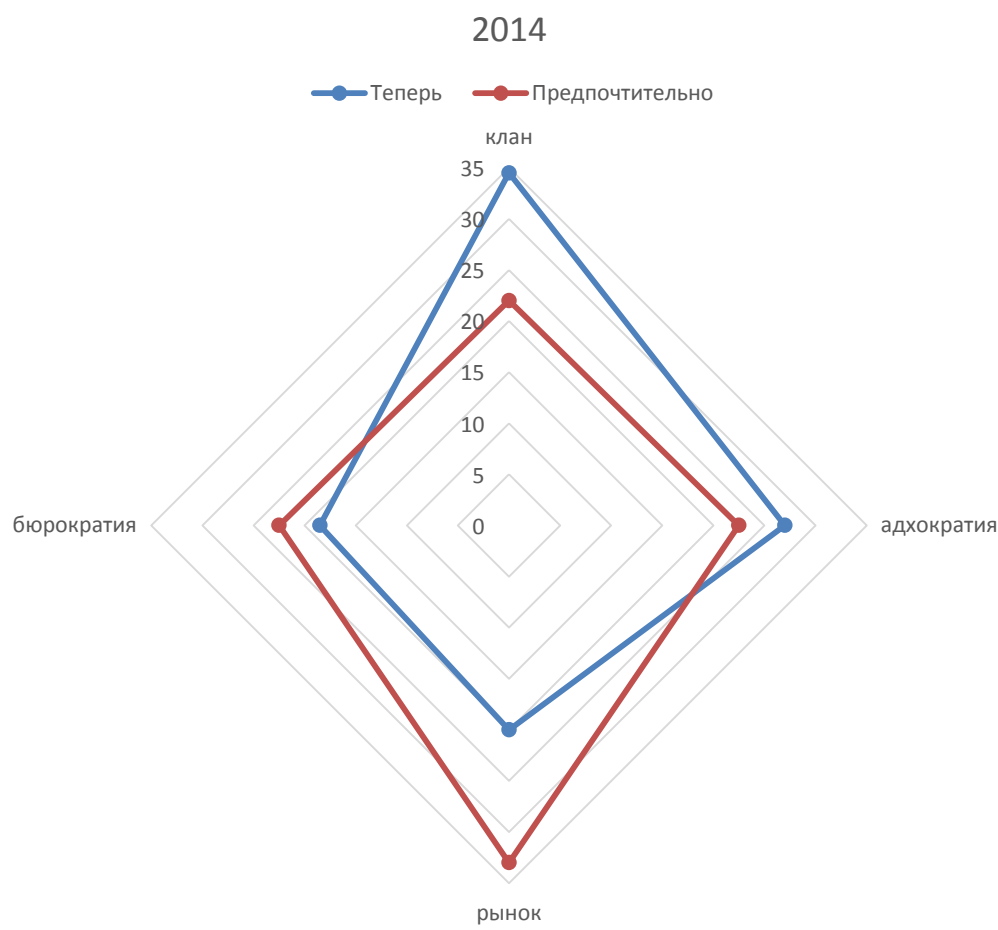
Анализ результатов диагностики «Метафора» 2015 (А.И. Пригожин)



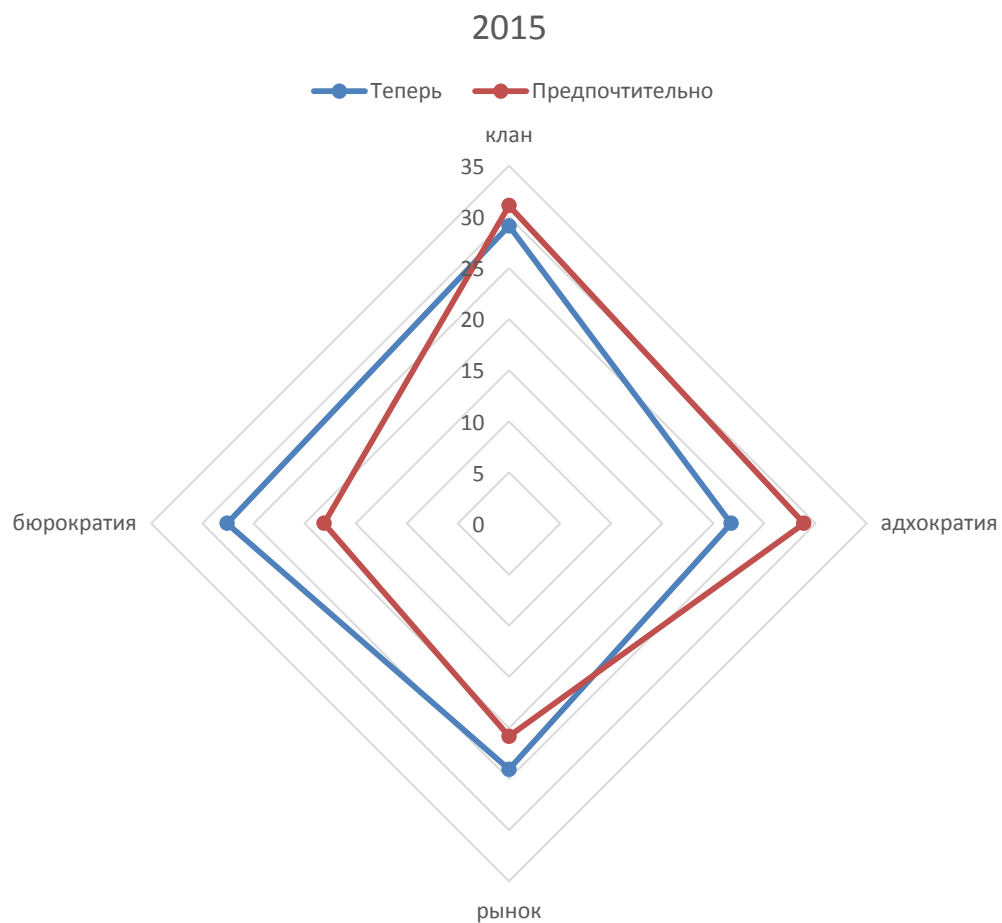
Анализ результатов диагностики «Метафора» 2016 (А.И. Пригожин)



Диагностика по К. Камерону и Р. Куинну (2014)

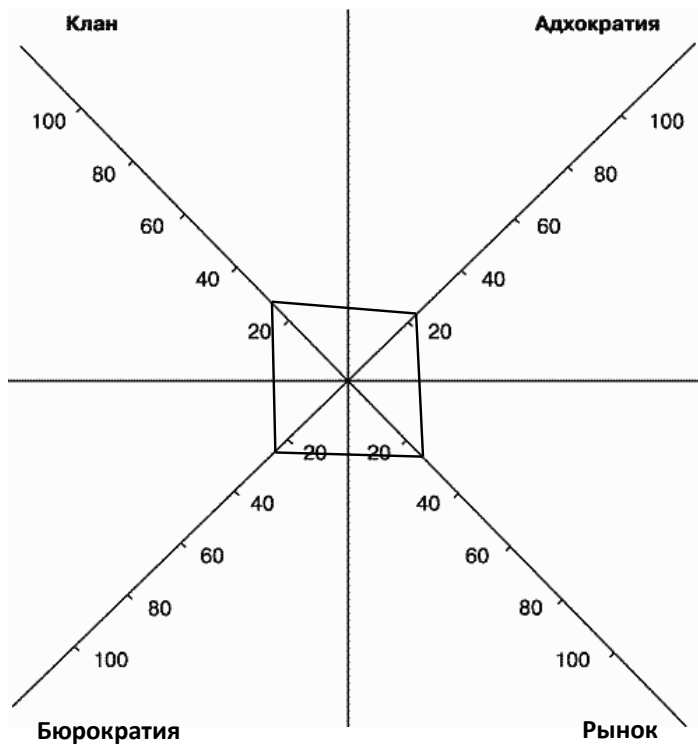


Диагностика по К. Камерону и Р. Куинну (2015)

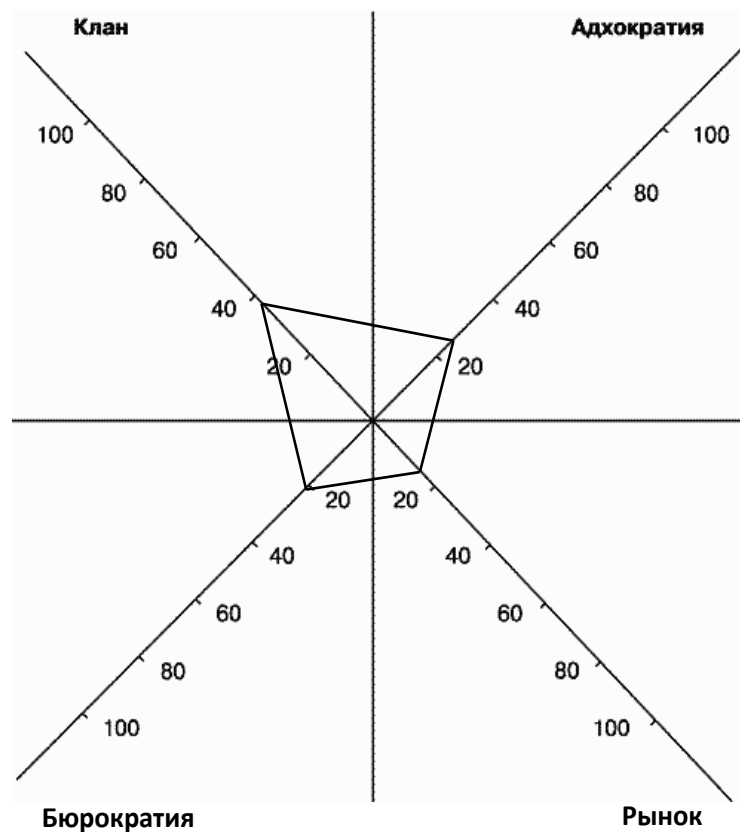


Диагностика по К. Камерону и Р. Куинну (2016)

СЕЙЧАС



ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО

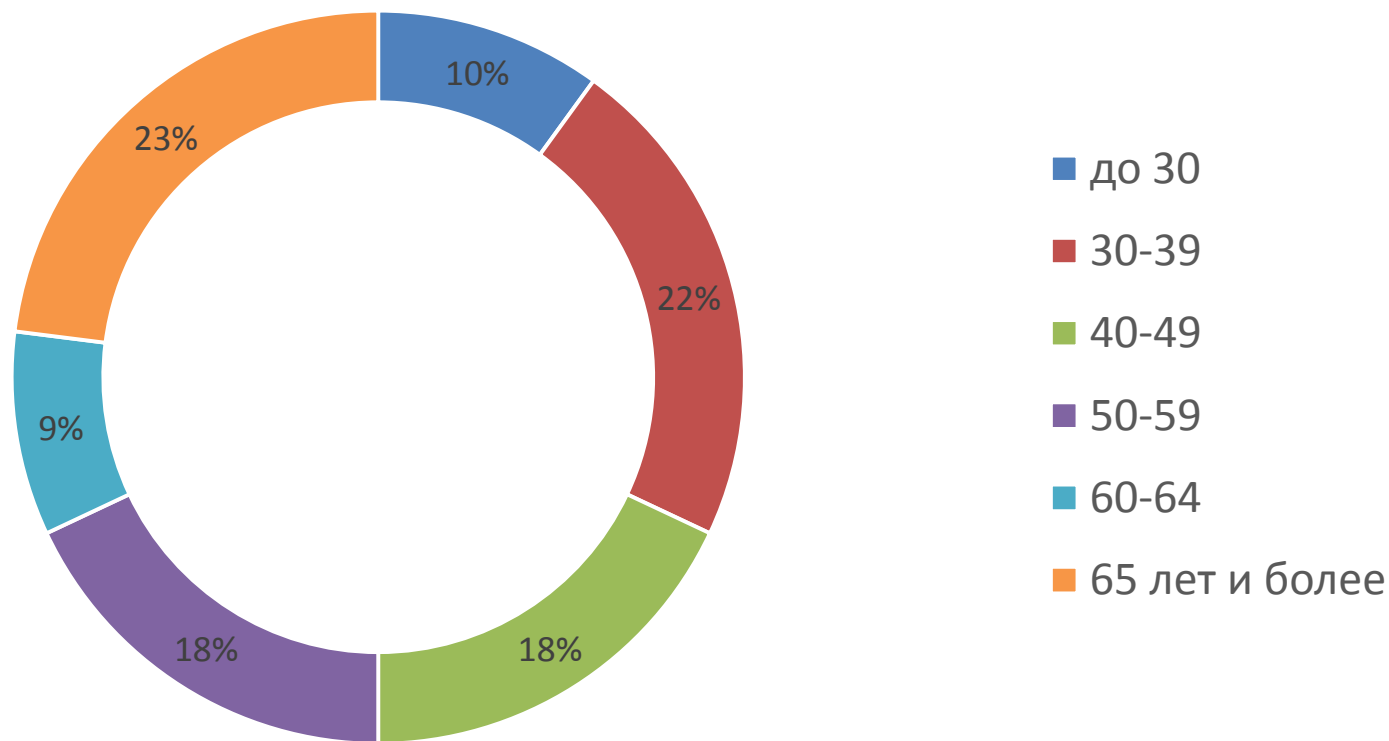


Результаты по работе фокус-групп (май, 2015)

- *Информант (фокус-группа от 25.05.2015):*
«Университет не понимает сейчас как некое единое тело, где и что происходит, не понимает, где и каков студент, и в какой он позиции находится, и каков лектор и в какой позиции он находится. И, условно говоря, есть некая закупорка этих коммуникационных систем».
- *Информант (фокус-группа 24.05.2015):*
«А чтобы они (показатели) улучшались, нужно хотя бы соблюдение нормальных регламентов, которые прописаны, то есть, меньше лжи. То есть, огромное количество вранья и лжи при обучении, при образовании, которое развращает студентов, когда люди получают оценки, дипломы ни за что и по разным причинам».

Кадровый состав Университета в поколениях

Возраст



2.2. Разрывы в корпоративной культуре университета. Умная проблема

1. Конфликт «старых» и «новых» норм, писанных и неписанных правил
2. Разрыв между основными группами представителей университетского сообщества: обучающиеся, НПР-ППС и АУП. Разный язык. Отсутствие площадок и предмета обсуждения.
3. Поколенческий разрыв.
4. Умная проблема – внешний вызов смены конфигурации корпоративной культуры: рыночная VS академическая.
5. Сопутствующие мероприятия – в СМИ, апробация



3. Что сейчас?

1. Текст Этического кодекса апробирован на русскоязычной и англоязычной аудитории. Внесены изменения. Текст утвержден 30.10.2015 на Ученом Совете ТГУ. Доступен на сайте.
 2. Создана комиссия по этике, которая решает актуальные вопросы применения кодекса. Работает электронный ящик Кодекса.
 3. Выявлена проблема языка менеджмента в ситуации трансформации корпоративной культуры.
 4. Собрана обратная связь по тексту кодекса, выявлены особенности языка корпоративного дискурса.
 5. Разработаны рекомендации на основе диагностики, обсуждены на Открытом семинаре Университета.
- Предложена статья о ежегодном пересмотре текста Кодекса.



Анализ дискурса

Этического кодекса ТГУ (2015):

свидетельствует о **смене аксиологической доминанты картины мира**, транслируемой рассматриваемыми текстами.

- От прогрессивной и позитивной, воодушевляющей к совместной деятельности (локально-нормативная база 2005),
- к напряженной и антагонистической (группы субъектов с различными интересами, конфликт ценностей и антиценностей), призывающей мобилизоваться на соблюдении нормы в ситуации поляризации и размывании ценностей (2015). *Слова – конфликт, угроза, коррупционное поведение, работник вместо сотрудник и др. маркёры.*





Рекомендации

(по К. Камерону, Р. Куинну)

- 1. Создание структурных блоков или сегментов**, в которых представлен каждый из четырех типов культур. Усиление адхократии, сохранение клановости и прежнего рыночного уровня культуры. Ослабление бюрократической культуры.
- 2. Создание реально работающих коммуникативных инструментов.** Перегруженность каналов информации. Открыты е площадки, возможность давать обратную связь по «болевым» вопросам.
- 3. Поддержка внутренних конкурсов грантов, создание условий для открытого обсуждения возможностей университета.** Условия, в которых относительно безопасно идти на риск.
- 4. Развитие микроменеджмента** - при создании междисциплинарных программ, совместных проектов, проектов поверх структурных границ, поддержка таких проектов поверх структурных границ.
- 5. Изменить процесс оценки достижений и вознаграждения сотрудников.** Система грейдирования. Прозрачные правила построения карьеры. В Эффективном контракте учесть качественные показатели работы сотрудников.
- 6. Открытое обсуждение текста Миссии ТГУ – ген и дух культуры ТГУ**



Спасибо!

Наталья Гулиус
guliusn@yandex.ru

