

# Организационная культура научной организации



**Александр Брасс**,  
доцент кафедры  
экономического  
развития и  
менеджмента Академии  
управления при  
Президенте Республики  
Беларусь, кандидат  
экономических наук,  
доцент

На результативность деятельности научной организации влияет множество внешних и внутренних факторов. Разница между ними заключается в том, что на первые учреждение влиять практически не способно, но вынуждено учитывать их в своей работе, а вот вторые формирует и развивает само. Одним из таких внутренних факторов является организационная культура.

Однако она, в отличие от имеющегося оборудования, выделенных на проведение исследований финансов и привлеченного персонала, неосвязаема и неподвластна прямым указаниям руководства. Ей невозможно приказать и с нее нельзя спросить, можно только, при желании, целенаправленно развивать, прилагая к этому немало усилий, без гарантии результата. Поэтому для многих руководителей проще вообще игнорировать ее существование и утверждать, что ни о какой культуре говорить не стоит, ее просто нет. В действительности это не так. Администрация научного учреждения, хочет она того

или нет, постоянно транслирует работникам те или иные ценностные установки. Так, если начальник опаздывает на совещание, тем самым он, возможно, не желая того, говорит сотрудникам о неважном отношении к ним. Персонал такую установку прекрасно понимает или, как минимум, чувствует на эмоциональном уровне. Поэтому ожидать от него лояльности по отношению к организации не приходится. Люди готовы в любой момент расстаться с ней, если находят что-то более стоящее в научном, финансовом или каком-либо другом плане. И никакие разговоры о том, что они бросают исследования, кого-то подводят, на них не действуют. Ведь созданная руководством в учреждении культура не предполагает наличия у работников чувства сопричастности к его делам, ответственности за его настоящее и будущее. То есть культура в той или иной научной структуре есть всегда. Иной вопрос: она складывается стихийно, под воздействием поведения руководства, или формируется им целенаправленно. Но в любом слу-

чае она весьма существенно влияет на результативность работы коллектива.

Следствием многогранности организационной культуры является существование множества ее определений. К примеру, еще в 1952 г. их насчитывалось 164 [1], с тех пор это количество возросло, причем весьма значительно [2]. На основе их обобщения в данной статье под **организационной культурой** предлагается понимать сложное объединение ценностных ориентаций, норм поведения, представлений о должном, принимаемых и поддерживаемых как научной организацией в целом, так и ее сотрудниками.

Основными характеристиками организационной культуры выступают ее вид и сила (рис. 1).

**Сила культуры** определяется ее устойчивостью к различным внешним и внутренним воздействиям. Чем больше усилий и средств необходимо приложить для изменения вида культуры, тем она более сильная. Проявляется этот феномен в следующих взаимосвязанных аспектах поведения работников научной организации.

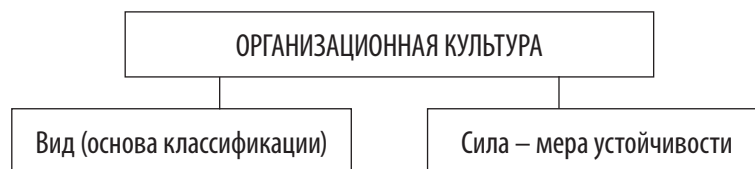


Рис. 1. Основные характеристики организационной культуры



■ *Посвященность сотрудника*, которая определяется наличием у него эмоциональных связей с местом работы и возникает тогда, когда оно рассматривается человеком не только как источник дохода, но и как пространство, где он удовлетворяет свои потребности высоких уровней. В этом случае ученый добровольно соглашается отдавать учреждению больше времени и энергии, чем оно ему оплачивает, и становится его патриотом. Чем больше таких людей в организации, тем сильнее ее культура. Но возникает и укрепляется такая посвященность, только если в сознании человека сформирована связь «мои усилия – мой результат – результат микроколлектива (лаборатории) – успехи организации – мое финансовое и нефинансовое благополучие в текущий момент и в перспективе».

■ *Восприятие персоналом организационной среды*, то есть отражение в его сознании событий, происходящих на работе. При этом не важно, это восприятие позитивное или негативное. Главное, чтобы оно было одинаковым у основной массы сотрудников. Например, присвоение ученой степени условному Иванову у большинства коллектива вызывает позитивные эмоции: «Хороший ученый с интересными идеями, да и на просьбы о помощи всегда откликается», а вот в отношении Петрова реакция противоположная: «За что? Самостоятельных идей нет. Диссертация – грамотно оформленная компиляция. Да и личные качества оставляют желать лучшего». Чем больше работников воспринимают происходящие в учреждении события идентично, тем сильнее его культура.

■ *Ответственность человека за деятельность научной*

*организации* в целом, а не только за свои исследования возникает в том случае, если ученый видит непосредственную связь результатов своего труда с успехами (неудачами) предприятия в целом, что сближает этот параметр поведения с рассмотренной ранее посвященностью. Это осознание появляется не спонтанно, его надо формировать, наглядно демонстрируя персоналу, что «здание результата» складывается из «маленьких кирпичиков», каждый из которых – вклад конкретного исследователя или команды ученых. Конечно, такая работа требует от руководства определенных усилий: надо создать «макет здания», которое строит учреждение, выделяя «кирпичики» каждого сотрудника, найти средства трансляции этого макета людям, периодически показывая им, как возводится «объект». Но чем многочисленнее аудитория, чувствующая свою ответственность за будущее своей организации, тем, во-первых, сильнее культура, во-вторых, осознание своей значимости, побуждающее трудиться более производительно.

■ *Признание деятельности сотрудников со стороны организации*. Оно определяется тем, насколько трудовые успехи коллектива отмечаются руководством. Чем большее число людей уверено, что их научные достижения будут замечены и по достоинству оценены, тем сильнее культура.

■ *Поддержка работников учреждением* характеризуется тем, насколько человек уверен, что при возникновении у него каких-либо трудностей работодатель от него не отвернется и поможет. Сила культуры напрямую зависит от численности сотрудников, испытывающих такую уверенность.

■ *Оправдание своего поведения* ценностями организационной культуры, тем, что «так принято» в заведении, даже если это не полностью согласуется с моральными установками личности. Если организационное поведение большинства сотрудников является следствием требований существующей культуры, то это говорит о ее силе.

**Вид организационной культуры** является обобщенной характеристикой господствующих в организации представлений о должном в поведении ее сотрудников. Существует огромное количество самых разнообразных подходов к выделению не только видов организационной культуры, но и признаков, лежащих в основе выделения культуры того или иного вида. В предлагаемой статье за основу взят подход, предложенный американскими исследователями Кимом Камероном и Робертом Куинном [3], согласно которому типологию организационных культур целесообразно проводить по двум измерениям:

– *стремление организации к стабильности*, неизбежности своей деятельности и структуры (достигается единовластной централизацией управления и высокой степенью контроля за работой подразделений и сотрудников) либо к постоянным изменениям (обеспечивается высоким уровнем децентрализации, предоставлением большой свободы сотрудникам и коллективам в принятии решений и действиях);

– *концентрация организационных отношений на внутренней жизни учреждения* (на интеграции подразделений и персонала, выстраивании между ними отношений позитивного сотрудничества) либо на постоянно меняющемся внешнем мире,



Рис. 2. Типологизация культур по К. Камерону и Р. Куинну  
 Источник: разработка автора на основе [3]

необходимости учета этого фактора в деятельности лабораторий и ученых, что предполагает их разобщенность, а зачастую и конкуренцию.

Эти два измерения позволяют сформировать 4 квадранта, в каждом из которых находится культура определенного вида (рис. 2). При их рассмотрении необходимо учитывать, что в любой реальной организации присутствуют нормы поведения, присущие каждому из них, но нормы культуры одного из этих видов являются доминирующими.

Научная организация, в которой преобладает **бюрократическая культура**, действует

согласно установленным и закрепленным во внутренних нормативных актах правилам деятельности и поведения сотрудников. Работу людей и проведение исследований в большей степени регулируют формальные регламенты, те или иные протоколы, а не непосредственные руководители. Соответственно, большей властью обладают те, кто эти нормативы создает, а не те, кто непосредственно отвечает за научные результаты. Человек будет оценен более высоко, если он действовал по инструкции и не получил результата, а не тогда, когда результат достигнут, но при этом нарушены установленные положения. Правило «победителей не судят» в такой куль-

туре не работает. Базовая долгосрочная цель – поддержание стабильности организации за счет хоть и не очень большого, но постоянного, желательно государственного финансирования; проведение «правильных» исследований и получение пусть незначительного, но гарантированного результата; вовремя выплаченная, хотя и небольшая заработная плата.

В такой культуре комфортно себя чувствуют научные сотрудники, не стремящиеся «перепрыгнуть через барьеры», ценящие стабильность и собственную защищенность, считающие, что их научная квалификация пропорциональна стажу работы,



а заработная плата должна увеличиваться вместе с ростом квалификации. Отработанные в организации годы воспринимаются как лояльность по отношению к ней. Поэтому чем дольше в заведении работает человек, тем больше благ (не обязательно финансовых) получает. «Научные авантюристы» в подобных структурах не приживаются, ведь исследования с плохо предсказуемым результатом – это всегда риск, а правилами он не предусмотрен. В этой связи основная задача руководства – составление планов, организация и контроль их исполнения. Такая регламентированная жизнь отторгает проведение дорогостоящих изысканий с плохо предсказуемым результатом, но дает уверенность в завтрашнем дне, при условии, что учреждению удалось найти неконкурентную нишу и постоянный источник внешнего финансирования.

Фокус деятельности научной организации с **культурой рынка** – коммерциализация исследовательских работ путем удовлетворения внешних заказчиков. Это может быть государство; промышленное предприятие, оплачивающее научные проекты; некий фонд, периодически выделяющий гранты, и т.д. Для сотрудника (научного подразделения) одобрение полученных результатов, желательно выраженное в финансовом эквиваленте, со стороны внешнего клиента гораздо важнее, чем соблюдение установленных правил. Поэтому регламентов в таких структурах немного и отношение к ним соответствующее: «Главное – чтобы не мешали работать». Важнейшую цель руководство видит в одержании побед на профильном рынке и того же требует от научных работников:

- *получить результат и опубликовать статью раньше, чем это сделают сотрудники конкурирующего института;*
- *постоянно участвовать в выставках и конференциях, заявляя о себе, своих компетенциях и возможностях, привлекая потенциальных потребителей;*
- *бороться за любые гранты.*

В подобном учреждении ценятся и хорошо себя чувствуют научные сотрудники, которые считают, что наука может и должна приносить деньги. Важно не только получить научный результат, но и суметь его продать. Поэтому слова «продажа, выставка, презентация, потребности заказчика» звучат здесь не реже, чем «эксперимент, статья, монография, научный отчет». Поощряемая руководством гонка за коммерциализацией интеллектуального продукта достаточно часто становится для человека помехой на пути получения ученой степени. Ведь даже имея диссертационный исследовательский результат, нужно потратить время на его оформление и прохождение многоэтапной процедуры защиты. А заказчик за это время может переменить к конкурентам. Хорошо если рядом с таким ученым окажется тот, кто сумеет его убедить, что вовремя «остепениться» для личного будущего важнее, чем заключить и реализовать еще один контракт.

Долгосрочные цели организации с рыночной культурой выражаются в таких категориях, как конкурентные преимущества; лидерство в рейтингах среди идентичных научных учреждений, что часто облегчает борьбу за гранты и заказчиков; не просто получение финансирования, а прибыли в текущий момент

и в перспективе. Поэтому глубокие теоретические исследования, не способные принести дивиденды, таким организациям не интересны. Гораздо важнее получить научный результат, который можно коммерциализировать сегодня или в обозримом будущем.

Организации с **клановой культурой** имеют следующие отличительные особенности:

- *по-настоящему командная форма деятельности, а не формальная: члены научных коллективов чувствуют свое эмоциональное единство;*
- *вовлечение рядовых сотрудников в решение проблем учреждения в целом, а не только выполнение своих обязанностей;*
- *ответственность организации перед своими работниками;*
- *постоянное повышение квалификации персонала не только в сфере профессиональных, но и мягких компетенций;*
- *отношение к потребителям создаваемых научных продуктов как к партнерам, взаимодействие с которыми идет на пользу всем.*

В такой организации культивируются взаимоуважение, основанное на признании способностей и навыков, а не занимаемой должности, и коллективизм, основанный на доверии, поскольку результативность команды важнее, чем отдельного сотрудника. Усилия руководства направлены на постоянное обучение подчиненных, создание благоприятных условий для научной деятельности (обеспечение нужными материалами и информацией, широкие возможности для публикации результатов и участия в конференциях, помощь в получении различных грантов) и формирование у работников чувства

единства и уважения к традициям своего учреждения.

В долгосрочные цели «клановиков» входит увеличение численности компетентных сотрудников и создание сплоченного коллектива как основы постоянного получения научных результатов и занятия достойного (лучше лидирующего) положения в научном сообществе.

Что касается целеполагания научной организации с **адхократической культурой**, то это постоянное стремление быть на передовых позициях в сфере научных исследований за счет:

- *восприятия риска и возможной научной неудачи как нормальности, признания ошибок в новейших научных исследованиях и недопустимости административного давления в случаях провала;*
- *постоянного поиска и использования имеющихся возможностей (получение грантов, встраивание в какой-либо международный проект). Причем решение о целесообразности участия в гонке за финансирование принимает рядовой сотрудник, а задача руководства – поддержать его. Как утверждал Стив Джобс: «Не имеет смысла нанимать толковых людей, а затем рассказывать им, что делать; мы нанимаем умных людей, чтобы они могли рассказать нам, что делать» [4];*
- *проектной организации труда и отсутствия стабильной оргструктуры. Постоянные изменения последней являются нормой, поскольку для проведения научного исследования формируется команда, которая прекращает свое существование по завершении проекта. К тому же естественной является ситуация, когда человек*

*одновременно работает в разных командах, причем на разных должностях: где-то он руководитель, где-то – рядовой исполнитель.*

Внешне жизнь такой организации напоминает некий одухотворенный творческий хаос, где работают компетентные и плохо управляемые люди. Но в этой кажущейся неконтролируемости и заключается суть адхократической культуры. Управление в ней – это не выстраивание жесткой вертикали и широкое использование административных методов воздействия на сотрудников, которые «должны ходить по струночке», а достаточно жесткий отбор персонала, при котором, помимо креативности и компетентности, учитываются профессиональная порядочность (профессиональная гордость), не позволяющая человеку работать хуже, чем он может (и не важно, сколько ему за это платят), умение и желание быть членом команды, отсутствие боязни высказывать «неправильные» идеи. Кроме того, управление при адхократии заключается в мотивации (далеко не всегда финансовой) на получение научных результатов; формировании системы постоянного развития сотрудников и их вовлеченности в процесс обучения; в жестком контроле получения результатов к установленному времени (для некоторых сотрудников это дни, для других – недели, третьих – месяцы; зависит это от степени доверия конкретному человеку).

Наиболее комфортно в учреждении подобного типа «научным авантюристам», которые верят не только в свои компетенции, но и в удачу. Они берутся за исследования, если существует хотя бы призрачный шанс

на успех. По их мнению, если он достигнут, то хотелось бы, чтобы это было отмечено наградой (ученой степенью, большой премией). Если получен отрицательный результат, то это тоже результат, по поводу которого можно опубликовать статью «Гипотеза... не подтвердилась» и двигаться дальше.

Основными задачами руководства такой организации являются:

- *работа с внешней средой (гранты, проекты и т.д.);*
- *формирование и сохранение резервов, прежде всего финансовых. Без их наличия и периодического использования адхократическое учреждение может достаточно быстро перестать существовать;*
- *создание и поддержание функционирования системы отбора, мотивации, развития и контроля результатов деятельности сотрудников;*
- *администрирование часто меняющейся структуры.*

Достаточно очевидно, что культура научной организации не однородна, то есть наряду с общей культурой существуют субкультуры ее подразделений. Вызвано это тем, что, во-первых, помимо лабораторий, производящих научные исследования, здесь есть отделы, занимающиеся совершенно другими видами деятельности, к примеру бухгалтерия, служба управления персоналом, снабжением и др.; а во-вторых, всегда наличествуют уровни управления, на каждом из которых решаются конкретные задачи. Люди, работающие на разных уровнях, имеют определенные полномочия и ответственность, свою мотивацию, неодинаково влияют на происходящие события, владеют несхожей информацией о состоянии организации и ее внешней среды.



Соответственно, можно говорить о *вертикальной* и *горизонтальной* дифференциации организационной культуры.

Величина первой возрастает в зависимости от следующих факторов:

- количества уровней иерархии;
- градации в оплате труда специалистов;
- различий в социальном статусе работников разных уровней и атрибутов, подчеркивающих это: отдельные парковки для руководителей и рядовых сотрудников, закрытые столовые и т.д.;
- сложности продвижения вверх по иерархической лестнице, которая выражается в необходимости получения определенной ученой степени или звания, сдачи квалификационных экзаменов и т.д.

Снижает величину вертикальной дифференциации существующая в организации практика делегирования задач, полномочий и ответственности на нижние иерархические уровни, а также привлечение рядовых исследователей (к их числу относятся и доктора наук, не занимающие руководящие должности) к управлению путем их включения в различные советы (молодых ученых, проблемные советы по тем или иным наукам, советы по защите диссертаций и т.д.).

Величину горизонтальной дифференциации организационной культуры повышают:

- различия в задачах, решаемых подразделениями;
- значимость ошибок, допускаемых людьми из разных отделов, для жизнедеятельности организации;
- степень автономии работы структур;
- расхождения в отношениях к исполнению существующих нормативных актов и инструкций. Если некоторые из них ученый

может считать помехой в работе, то для бухгалтера это незыблемые правила;

– особенности в отношении трудового распорядка. Для сотрудников бухгалтерии обед – личное время, на которое никто не может покушаться, для исследователя – условность. Если проводится эксперимент или родилась новая идея, которую нужно зафиксировать, то обед можно и сдвинуть.

Существование субкультур в научной организации, с одной стороны, приводит к повышению ее адаптивности к внешней среде, при изменении которой не должна быстро меняться вся организация, а лишь некоторые ее структуры, с другой – усложняет контакты между сотрудниками подразделений с разной культурой и может порождать конфликты между ними. Например, если исследователь обращается в кадровую службу за справкой, то чаще всего получит ее через несколько дней. Это вызывает у него недоумение, поскольку на «такую мелочь» он отреагировал бы сразу. А кадровик работает в иной культуре, значимой ценностью которой является скрупулезность (возможно, с точки зрения ученого, излишняя) выполнения своей работы.

Таким образом, существование субкультур в рамках одной организации является естественным процессом, имеет как позитивные, так и негативные моменты, которые нужно уметь сглаживать.

Организационная культура оказывает весьма существенное влияние на результативность деятельности научной организации. Очень сложно говорить о поиске новых, прорывных идей там, где сотрудники привыкли проводить «правильные» исследования. Точно так же сложно требо-

вать послушания, абсолютного соблюдения распорядка рабочего дня от людей, которые убеждены, что скамейка в парке для формирования той или иной гипотезы подходит не меньше, чем рабочий стол в лаборатории. Поэтому одной из весьма значимых задач руководства является определение того, какая культура в наибольшей степени соответствует целевым установкам их научного учреждения, ежедневное и ненавязчивое транслирование ее ценностей сотрудникам, подбор персонала, разделяющего эти ценности. При этом важно понимать, что формирование и поддержание в организации культуры, ценности и нормы которой обеспечивают результативность научных исследований, – это постоянный процесс, требующий не только проведения определенных мероприятий, но и небольших постоянных усилий. ■

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Рак К. Исследуя внутренние коммуникации. Голос информированного сотрудника / К. Рак, Д. Макалис, Х. Якли; под ред. К. Рака. – М., 2022.
2. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О.Г. Тихомирова. – М., 2022.
3. Камерон К.С. Диагностика и изменение организационной культуры / К.С. Камерон, Р.Э. Куинн / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб., 2001.
4. Джобс С. / Цитаты известных личностей // <https://ru.citaty.net/tsitaty/477646-stiv-dzhobs-ne-imeet-smysla-nanimat-tolkovykh-liudei-a-zatem-r/>.