

ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ ОПОРНОГО УНИВЕРСИТЕТА И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРЕДПОСЫЛОК ИСПОЛЬЗОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

В. М. Федоров

Омский государственный педагогический университет

Поступила в редакцию 11 марта 2017 г.

Аннотация: автором статьи разработана методика оценки объектов управления организационной культурой опорного университета, позволяющая исследовать элементы системы управления организационной культурой и оценить общий культурный уровень опорного университета, определить степень развития и наличие культурных расхождений объединяемых университетов, исследовать их культурную совместимость и определить основные направления совершенствования системы управления организационной культурой; авторский методический подход, с одной стороны, позволяет диагностировать и минимизировать риск несовместимости норм и ценностей объединяемых вузов, а с другой – содействует максимально полной реализации потенциала сложившейся системы управления организационной культурой опорного университета. Результаты исследования с помощью авторской методики подтвердили наличие низкого уровня организационной синергии, неудовлетворительного уровня скоординированности действий объединяемых вузов, наличие неконгруэнтных локальных субкультур объединяемых образовательных организаций, составляющих культуру опорного университета в целом и отсутствие структуры, ответственной за развитие и совершенствование системы управления организационной культурой опорного университета. По результатам исследования определено наличие группы проблем, не разрешимых за счет собственного управленческого резерва и потенциала. Исследования выявили, что в опорных университетах существуют расхождения в представлениях на проблему управления организационной культурой и пути ее решения среди сотрудников и руководителей реорганизуемых университетов. В связи с этим автор предлагает обратиться к внешней структуре в виде консультантов по вопросам управления организационной культурой (внешним консультантам).

Ключевые слова: культура, опорный университет, методики, управление.

Abstract: the author of the article the methodology of evaluation of objects of organizational culture management support of the University that examine the management system elements organizational culture and to assess the overall cultural level of support of the University, to determine the degree of development and cultural differences combine universities, to explore their cultural compatibility and to determine the main directions of improving the system of management of organizational culture; the author's methodological approach, on the one hand, to diagnose and minimize the risk of incompatibility of the norms and values of the merged universities, and with another – promotes the fullest realization of the potential of the existing system of management of organizational culture of the supporting University. The results of the study using the author's method confirmed the presence of low level of organizational synergy, the unsatisfactory level of coordination of actions of the merged universities, the presence of incongruent local subcultures combine educational organizations that make up the culture of the supporting University in General and the lack of sustainable and effective structures responsible for the development and improvement of the system of organizational culture management support of the University. The results of the study identified a group of problems, not solvable due to their own management capacity and potential. Studies have revealed that in strong universities, there are differences in views on the issue of organizational culture management and ways of its solutions among employees and managers of the reorganized universities. In this regard, the author proposes to apply to the external structure, in the form of consultants on management, organizational culture (external consultants).

Key words: culture, reference, University, methodology, management.

В образовательных организациях высшего образования организационная культура имеет специфические черты, не только отличающие ее от культуры в других сферах деятельности, но и от культуры в других учреждениях образования. Важнейшей отличительной чертой системы высшего

образования, оказывающей влияние на организационную культуру, является многогранность носителя этой культуры.

Организационная культура образовательных организаций высшего образования обладает амбивалентной природой: во-первых, это культура результата в сфере образовательных услуг, во-вторых, – это классическая академическая культура,

базирующаяся на поддержании и усилении педагогических ценностей. Принципиальное значение и существенность культуры для образовательной организации высшего образования как конкурентоспособной организации заключается в том, что организационная культура дает возможность без управленческого давления, естественным путем выбирать наиболее действенные и результативные для достижения цели внутриорганизационные межличностные взаимоотношения, соответствующие модификации поведения сотрудников. Стимулируя развитие таких ценностей, как профессионализм, созидательная устремленность, готовность к конкуренции и работе в команде, творчество, гордость за свое образовательное учреждение, организационная культура повышает сплоченность и организованность сотрудников и обучающихся, слаженность их действий [1].

По мнению автора, организационная университетская культура является основным определяющим фактором в опорном университете; это объединение, где все стороны (руководство, профессорско-преподавательский состав, служебный персонал и обучающиеся) привносят свой индивидуальный вклад в ее формирование и развитие. Основными носителями культуры опорного университета являются руководители, работники, а также различные категории обучающихся. Каждый носитель обладает конкретным набором ценностей и образцов поведения, которые формируются в образовательной организации в силу тех или иных факторов. Культура опорного университета как особый стандарт определенных действий, базирующийся на принимаемых всеми его членами нормах и ценностях, выступает в качестве основного механизма эффективного управления университетом и раскрытия внутренних возможностей сотрудников и обучающихся.

Следует отметить, что определение сущности и содержания понятия «организационная культура» применительно к опорному университету является более сложным в сравнении с другими образовательными организациями высшего образования. Это связано главным образом с тем, что организационная культура опорного университета имеет достаточно сложную структуру, представленную совокупностью организационных культур объединяемых вузов.

Помимо этого организационная культура опорного университета имеет определенную совокупность отличительных качеств, определяемых задачами, функциями и ориентирами, установленными Министерством образования и науки России; включает в себя ценности, которые должны быть доне-

сены и освоены каждым участником реорганизационного процесса в короткий период времени; обладает спецификой отношений, в том числе между преподавателями и обучающимся. Таким образом, особенность организационной культуры опорного университета обуславливается конкретным набором элементов социокультурной стабилизации образовательной организации. Обобщение всего вышеизложенного позволяет говорить об организационной культуре опорного университета как о целостной системе, включающей в самом общем виде совокупность ценностей и суверенных образований (локальных субкультур), отличающихся собственным ценностным строем, обычаями, нормами и стандартами поведения, являющихся основным механизмом развития в условиях изменяющейся внутренней и внешней среды. Вместе с тем организационная культура опорных университетов требует конкретной инкорпорации и использования комплекса мероприятий, содействующих внедрению корпоративных стандартов на практике. Для успешного и эффективного функционирования опорного университета необходимы эффективные инструменты по оценке управления организационной культурой.

Исходя из вышеизложенного, автор предлагает собственную комплексную методику оценки объектов управления организационной культурой опорного университета (рис. 1). Данная методика оценки позволяет получить надежные и конкретные результаты, в соответствии с которыми руководство опорного университета на ранней стадии сможет осуществить совокупность превентивных мероприятий, направленных на предотвращение вероятных проблем и конфликтов с персоналом после объединения вузов.

Апробация авторской методики осуществлялась на материалах исследований, проведенных в 2016–2017 гг. в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Воронежский государственный технический университет» (далее – ВГТУ), федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Волгоградский государственный технический университет» (далее – ВолГТУ) и федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Омский государственный технический университет» (далее – ОмГТУ).

Всего в анкетном опросе приняло участие 575 респондентов, из числа обучающихся (студентов 4–5-го курсов), сотрудников, преподавателей и заведующих кафедрами опорных университетов.

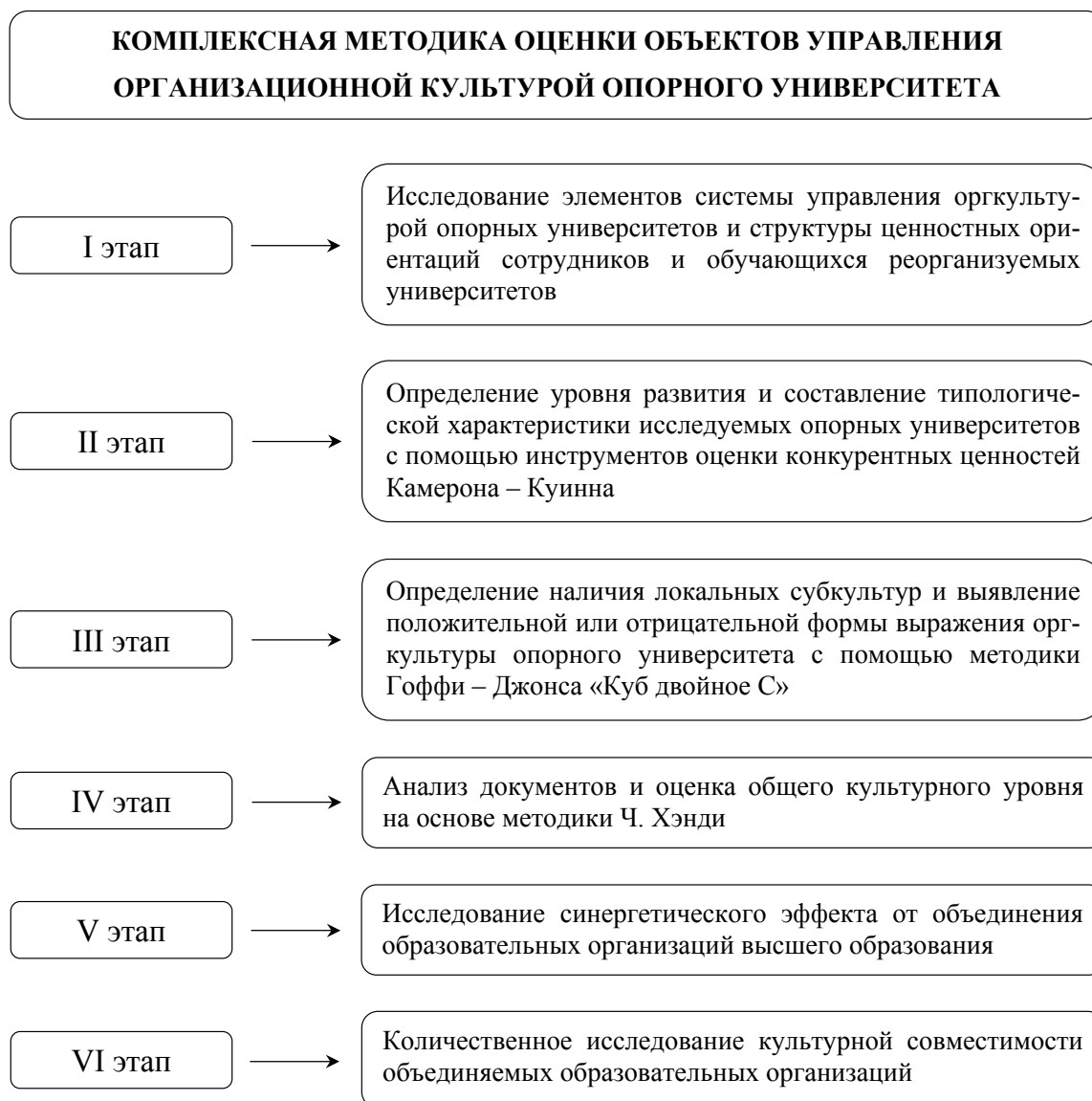


Рис. 1. Комплексная методика оценки объектов управления организационной культурой опорного университета

Опираясь на комплексную методику оценки объектов управления организационной культурой опорного университета, автор исследовал структуру ценностных ориентаций респондентов.

С этой целью респондентам предлагалось из двенадцати ценностных ориентаций остановить выбор на четырех наиболее значимых. Исходя из ответов сотрудников, преподавателей и заведующих кафедрами опорных университетов, наивысшее место в иерархии ценностей занимает «достойная профессиональная деятельность» (60,5 %). Это дает основание считать, что сотрудники и ППС осознают социальную важность и роль своей профессии и абсолютно уверены в правильности ее избрания. Далее находится «профессиональная компетент-

ность» (39,6 %), которая в структуре ценностных ориентаций воссоздает профессиональное отношение к работе. Менее значимое место в ответах респондентов занимают ценности индивидуального благосостояния (состояние здоровья – 35,4 % и семейный круг – 29,9 %). По мнению автора, значительная ориентация респондентов исследуемых опорных университетов, независимо от возраста и пола, на ценности профессиональной компетентности демонстрирует высокое внимание к учебно-образовательному процессу в университете.

Анализ ответов обучающихся выявил, что значимыми ценностями для них являются «интересная работа» (65,5 %), стремление «быть конкурентоспособными специалистами» (52,3 %), «желание к само-

совершенствованию» (49,4 %), что позволит в ближайшее время изменить их социально-общественное положение и статус. Кроме того, анализ показал, что в опорных университетах сформированы все условия, с одной стороны, с целью формирования интереса к знаниям, направленность обучающихся на освоение профессиональных навыков и умений, с другой – для развития жизненных стремлений, сопряженных с достижением жизненного успеха.

Таким образом, в целом ценности сотрудников, преподавателей и обучающихся исследуемых опорных университетов формируются и развиваются на основе совпадения индивидуальных и организационных ценностей, что отражается на индивидуальной и групповой мотивации субъектов образовательного процесса. Осознавая собственную цель в обществе, преподаватели опорных университетов стремятся к непрерывному совершенствованию и профессионализму, что находит отклик и в индивидуальных устремлениях большинства представителей студенческой аудитории.

Инструменты оценки конкурентных ценностей Камерона – Куинна позволили автору выявить реальный (модальный) и предпочтительный (базисный) профили организационной культуры исследуемых опорных университетов (рис. 2–4).

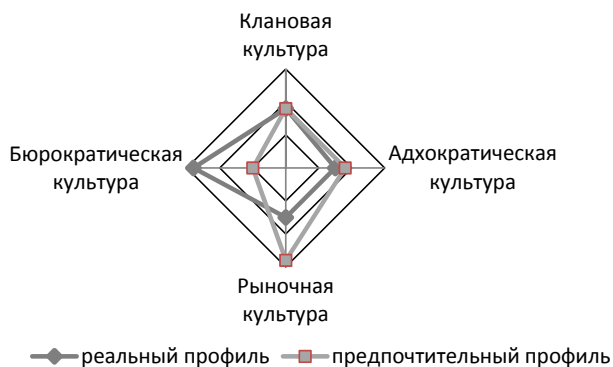


Рис. 2. Модели организационных культур опорного университета ОмГТУ

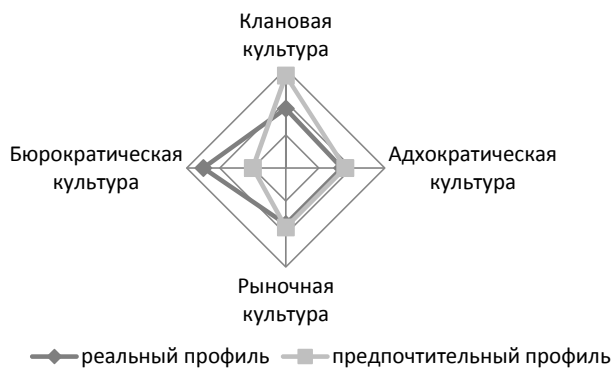


Рис. 3. Модели организационных культур опорного университета ВГТУ

Так, исследование объектов управления организационной культурой ВГТУ показывает, что работники имеют ценности, присущие бюрократическому виду культуры: весьма формализованная и высокоструктурированная деятельность; отчетливая иерархичность; регулирование действий на основании конкретных операций и регламентов; установка на целедостижение общего результата деятельности опорного университета. Однако организационная культура данного опорного университета имеет уклон на клановый вид культуры, обладающей следующим: преданность обычаям; высокий уровень сплоченности коллектива и положительная общепсихологическая атмосфера.

Реальные организационные культуры ВолГТУ и ОмГТУ неодинаковы: ОмГТУ в настоящее время присуща бюрократическая культура, ВолГТУ – клановая, но в то же время организационная культура данных опорных университетов тяготеет к рыночному виду, что характеризуется следующим: ориентирование инициатив и действий сотрудников на результат и решение определенных проблем; сотрудники целеустремленны и конкурируют между собой; тенденция к сохранению высокой репутации; работа ориентирована на повышение конкурентоспособности университета.

При этом анкетирование респондентов опорных вузов по проблемам организационной культуры, помимо установления реального и предпочтительного культурных типов, обнаружило немало вопросов и проблем, сопряженных с условиями труда, отношениями в коллективе, отношением к реорганизационным изменениям и формам проявления культуры.

Так, в процессе оценки значимости различных условий труда к наиболее важным сотрудники отнесли хорошую оплату труда, справедливую оценку и интересную, созидательную работу. Делая оценку настоящего состояния дел, представители

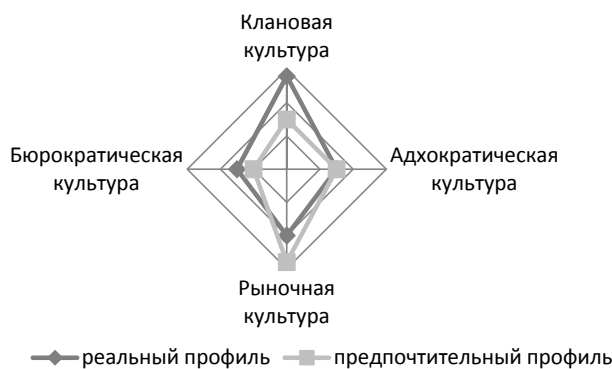


Рис. 4. Модели организационных культур опорного университета ВолГТУ

опорных университетов были более сдержанны в оценках. В большей степени респонденты довольны отношениями с руководством, относительно комфортным графиком работы, возможностью использовать профессиональные знания и способности. Невысокий уровень был зарегистрирован по таким характеристикам, как перспективы в будущем, причастность к принятию решений, манера управления в университете, социально-психологический климат в коллективе, объективность и правильность оценки труда и организация мотивации труда.

Уровень сплоченности коллектива респонденты исследуемых опорных университетов признали недостаточно высоким, ввиду наличия культурных расхождений объединяемых подразделений университетов естественно-научного и социогуманитарного профилей.

Данные результаты выступили предпосылкой для выявления положительной или отрицательной формы выражения организационной культуры опорного университета с помощью методики Гоффи – Джонса «Куб двойное С». Объектом исследования выступил ОмГТУ. В соответствии с приказом № 223 Министерства образования и науки РФ от 17 марта 2016 г. федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Омский государственный технический университет» (ОмГТУ) и федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Омский государственный университет дизайна и технологий» (далее – ОмУДТ) были реорганизованы в форме присоединения к ОмГТУ ОмУДТ в качестве структурного подразделения. ОмГТУ является основным центром подготовки инженерно-технических, научных и управленческих кадров в Омской области [2].

Респондентами объекта исследования выступили 185 научно-педагогических работников ОмГТУ, представляющих все факультеты и институты. Для дальнейшей обработки результатов исследования все структурные подразделения университета были консолидированы в две группы: первая группа – факультеты и институты естественно-научного профиля (ОмГТУ, 95 чел.) и вторая группа – присоединяемый университет социогуманитарного профиля (ОмУДТ, 90 чел.). Число респондентов от общей штатной численности ППС составило 16,4 %. Распределение респондентов по научным степеням и возрастам в целом отвечало соотношениям исходных параметров объекта исследования, что дало возможность признать выбо-

рочную совокупность как репрезентативную для исследуемого опорного университета.

На рис. 5 в виде точек представлены усредненные данные организационной культуры первой и второй групп. Эти точки показывают наличие локальных субкультур подразделений, составляющих культуру опорного университета в целом. На основании результатов диагностики организационной культуры опорного университета мы определили: 1) присутствие конкретных различий в локальных субкультурах подразделений естественно-научного и социогуманитарного профилей; 2) «наемнический» тип культуры ОмГТУ; 3) наличие более высокого уровня солидарности в подразделениях естественно-научного профиля по сравнению с подразделениями социогуманитарного профиля.

Оценка формы наемнического типа культуры ОмГТУ проводилась с помощью группы экспертов, в которую вошли 15 руководителей ОмГТУ и ОмУДТ: ректор, проректоры, деканы и заведующие кафедрами. Экспертам предлагалось дать оценку по пятибалльной шкале шести положениям, определяющим позитивные либо негативные проявления культуры. Итоги оценки говорят о том, что

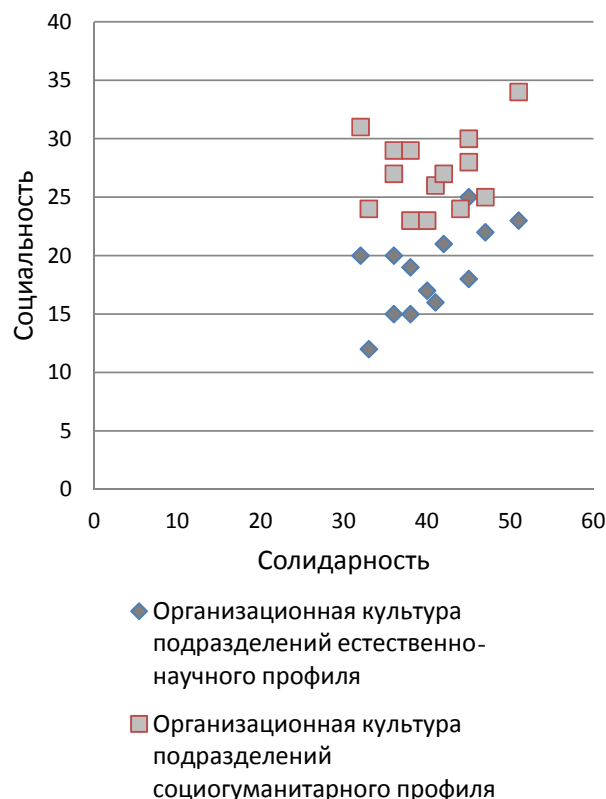


Рис. 5. Результаты диагностики организационной культуры опорного университета ОмГТУ с помощью методики Гоффи – Джонса «Куб двойное С»

значительная доля экспертов (11 из 15 чел.) полагает, что «наемническая» культура университета существует в положительной форме. Присутствие определенного числа отрицательных оценок мы связываем с тем, что некоторые эксперты делали оценку проявлениям культуры отдельных структурных подразделений, а не университета в целом.

Итоги диагностики организационной культуры ОмГТУ с помощью методики Гоффи – Джонса свидетельствуют о том, что все его факультеты и институты имеют «наемнический» вид культуры. Данный вид организационной культуры характеризуется, с одной стороны, высокой солидарностью, т. е. единым осознанием проблем и задач образовательной организации, а с другой – невысоким уровнем социальности, т. е. невысоким уровнем сплоченности для достижения поставленных задач. В то же время необходимо отметить, что наличие позитивной формы «наемнического» вида культуры служит положительной предпосылкой для совершенствования и развития организационной культуры университета.

Для более детальной оценки и анализа общего культурного уровня ОмГТУ мы проанализировали управление культурой опорного университета на основании имеющихся нормативных документов, исходя из классификации Ч. Хэнди [3].

I. По характеру отношений

Организационная культура ОмГТУ главным образом принадлежит к культуре задач. Ректор ОмГТУ при решении задачи осуществляет миссию информатора и координатора действий работников. Оценка работы сотрудников, в том числе и профессорско-преподавательского состава находится в зависимости от совокупного эффекта и индивидуального вклада работников. Опорный университет обладает существенным уровнем адаптивности. Организационная культура характеризуется результативными, но достаточно простыми взаимоотношениями между работниками объединяемых вузов.

II. По уровню общности

Работник, никак не разделяющий ценностей организационной культуры ОмГТУ, покидает его.

III. По характеру воздействия организационной культуры на итоги работы университета

Организационную культуру ОмГТУ можно охарактеризовать как функционально-направленную и устойчивую.

Для анализа структурных компонентов управления организационной культурой ОмГТУ были применены следующие методы исследования:

– мониторинг;

– экспресс-интервью с ректором опорного университета;

– анкетирование представителей ректората и ученого совета (проректоры по учебной, научной, учебно-методической работе, внеучебной работе и социальной работе, ученый секретарь и представители президиума ученого совета, всего 8 чел.);

– исследование документации, отображающей вид инициативности и итоги работы ректората (комплексный отчет по оценке деятельности аппарата управления университета, материалы мониторинга и контроля активности руководителей объединяемых образовательных организаций).

Значения, выраженные в вещественных формах основных компонентов управления организационной культурой ОмГТУ, могут быть представлены в следующем виде.

1. Символы опорного университета.

В ОмГТУ разработана эмблема, содействующая идентификации работников с университетом. Этот знак носит формальный вид и необходим для успешной деятельности опорного университета в целом.

2. Организационные церемонии.

Как таковых организационных церемоний в ОмГТУ нет.

3. Организационные мероприятия.

В университете принято традиционно проводить следующие мероприятия.

Имиджевые мероприятия: День знаний, день рождения университета, дни открытых дверей, дни институтов и факультетов.

Праздники:

– государственные: День науки, День защитника Отечества, Международный женский день, День Победы, День России, День учителя, Новый год;

– отраслевые: День машиностроителя, День радио, Всемирный день авиации и космонавтики, День энергетика, Международный день таможенника;

– творческие: «Посвящение в студенты», «Студенческая весна», Татьянин день – день российского студенчества, творческие конкурсы и выставки;

Также для оценки эффективности управления организационной культурой опорного университета проанализированы факторы, влияющие на формирование организационной культуры в ОмГТУ.

К факторам внешнего приспособления можно отнести следующие.

1) Миссия.

Свою миссию университет видит:

– в удовлетворении запросов граждан в качественном высшем образовании, профессиональной переподготовке, повышении квалификации с уче-

том перспектив общественного и научно-технического развития;

– в выполнении научных исследований по приоритетным направлениям развития наук, технологий и техники Российской Федерации, создании и внедрении в различные отрасли экономики страны научно-технических разработок и наукоемких технологий не ниже мирового уровня.

2) Цели.

Стратегические цели университета направлены на:

– обеспечение лидерства ОмГТУ в подготовке инженерных кадров на основе развития имеющихся и создания новых конкурентных преимуществ: ежегодное продвижение в рейтинге российских и мировых вузов;

– непрерывное улучшение качества образовательного процесса на основе активного вовлечения студентов в научно-исследовательскую деятельность, применения инновационных педагогических и информационных технологий.

3) Средства.

В качестве средств для достижения вышеуказанных целей в ОмГТУ выступает самая главная ценность опорного университета – профессорско-преподавательский персонал; в этой связи осуществляется его постоянное обучение и развитие.

4) Корректировка поведения.

В ОмГТУ вознаграждение либо наказание сотрудника за осуществление либо неисполнение возложенных на него задач осуществляется с по-

мощью финансовых и социально-эмоциональных способов (одобрение либо неодобрение) [2].

К факторам внутренней интеграции необходимо отнести следующие.

1) Стиль общения.

Язык общения в ОмГТУ благожелательно-конструктивный.

2) Индивидуальные взаимоотношения.

ОмГТУ свойственен высокий уровень неофициальных взаимоотношений. Индивидуальные взаимоотношения характеризуются значительной степенью открытости и доверительности.

Далее для анализа синергетического эффекта от объединения ОмГТУ и ОмУДТ мы рассчитали энтропийно-синергетический показатель (Jэсп).

В нашем исследовании индексы для расчета Jэсп градируются в ответах экспертов от 2,0 до 4,0 (табл. 1).

Фактические значения энтропийно-синергетического показателя свидетельствуют о том, что уровень синергичности персонала в опорном университете – низкий. Данный показатель подтверждает отсутствие согласованного внутреннего взаимодействия сотрудников объединяемых вузов.

Для исследования культурной совместимости объединяемых образовательных организаций мы произвели расчет показателя культуры. Как можно заключить из данных табл. 2, показатель уровня дистанции локальных субкультур ОмГТУ и ОмУДТ оказался равным 2,15.

Т а б л и ц а 1

Расчет энтропийно-синергетического показателя

Вуз	Энтропийно-синергетический показатель	Индексы		
		Качество услуг (председатель студенческого профсоюза)	Комфортность (первый проректор)	Культура общения (проректор по внеучебной работе и социальным вопросам)
ОмГТУ	3,3	3	3	4
ОмУДТ	2,9	4	3	2

Т а б л и ц а 2

Расчет уровня дистанции локальных субкультур ОмГТУ и ОмУДТ

Показатель Г. Хофстеде	Экспертное значение показателя Sa_i для ОмГТУ	Экспертное значение показателя Sb_i для ОмУДТ	$(Sa_i - Sb_i)^2$
Индивидуализм – коллективизм	4	7	9
Высокая дистанция власти – низкая дистанция власти	12	6	36
Мужественность – женственность	9	4	25
Определенность – спонтанность	6	4	4
$\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^4 (Sa_i - Sb_i)^2}{4}}$	–	–	74

Это считается если не критическим, то довольно высоким значением. Данный показатель позволяет предположить, что локальные субкультуры (несовместимые культуры объектов слияния) порождают негативную командную синергию в процессе объединения университетов, что, безусловно, отрицательно влияет на результативность подобных реорганизаций.

Отсюда следует, что в процесс реорганизации следует привлекать наибольшее число руководителей и сотрудников, для того чтобы гарантировать открытость процесса и уменьшить уровень неопределенности, активизирующий вполне прогнозируемую встревоженность и беспокойство коллективов объединяемых университетов.

Кроме того, отметим, что в опорном университете ОмГТУ существует большая вероятность появления негативной синергии по причине того, что сотрудники объединенных университетов оказывают весьма отрицательное влияние друг на друга, общий трудовой процесс и продуцируют конфликты во взаимоотношениях.

Таким образом, на основании авторской комплексной методики оценки объектов управления организационной культурой мы определили, что оргкультуры опорных университетов тяготеют к клановому и рыночному виду (2-й этап методики), что предполагает высокую степень сплоченности объединяемых коллективов, наличие позитивного психологического климата, ориентирование инициатив объектов управления на результат и повышение конкурентоспособности университета. В то же время было определено, что в исследуемых опорных университетах существует достаточно низкий уровень сплоченности объединяемых коллективов и низкоэффективная групповая деятельность, ввиду наличия культурных расхождений объединяемых подразделений университетов естественно-научного и социогуманитарного профилей. Данные выводы подтверждают результаты, полученные в процессе исследования элементов системы управления организационной культурой опорных университетов и культурной совместимости объединяемых образовательных организаций (1, 3 и 6-й этапы методики). В результате детальной оценки управления культурой на основании нормативных документов (4-й этап методики) было определено наличие следующих явных проблем:

– невысокий уровень мотивации и недостаточное стимулирование профессионально-служебного роста;

– отсутствие системы планирования профессиональной карьеры молодых преподавателей и адаптации новых сотрудников;

– отсутствие разработанной нормативной базы по управлению организационной культурой опорного университета;

– отсутствие эффективной системы внутренней и внешней коммуникации между внутренними структурами ОмГТУ и присоединяемыми подразделениями ОмУДТ.

Для разрешения данных проблем автор предлагает обратиться к услугам внешних консультантов. Помимо всего прочего, основными причинами, обуславливающими необходимость использования услуг внешних консультантов, являются следующие:

– консультанты по управлению имеют более независимые и непредвзятые взгляды, в отличие от руководителей и сотрудников объединяемых вузов, и потому имеют больше возможностей для эффективного решения проблем в условиях наличия различных групп давления (интересов) и неконгруэнтных локальных субкультур объединяемых университетов;

– использование услуг консультантов не обременяет университеты известными социально-трудовыми обязательствами;

– внешние консультанты обладают более обширной информацией в области развития управления организационной культурой, призваны объединить научные разработки и практическую область;

– применение услуг внешних консультантов как особой профессиональной службы очень важно в условиях дефицита ресурсов, информации, времени, отведенного для реализации запланированного комплекса мероприятий по реализации программ развития опорных университетов.

Таким образом, внешние консультанты могут стать наилучшим автономным арбитром-посредником, способным непредвзято и независимо дать оценку проблемам и сформировать систему мотивационных и коннотационных установок, выступающих в опорном университете в роли общепризнанных норм, определяющих деятельность сотрудников и предоставляющих ценностные ориентиры при принятии решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Масилова М. Г. Организационная культура и результативность деятельности вуза / М. Г. Масилова, Н. Н. Богдан // Университетское управление : практика и анализ. – 2013. – № 2 (84). – С. 34–40.

Омский государственный педагогический университет

Федоров В. М., аспирант кафедры экономики, менеджмента и маркетинга

E-mail: viktor702460@mail.ru

Тел.: (3812) 24-09-40

2. Официальный сайт ОмГТУ. – Режим доступа: <http://www.omgtu.ru>

3. Мурашов М. Организационная культура : западная практика / М. Мурашов // Кадровый менеджмент. – 2012. – № 9. – С. 29–32.

Omsk State Pedagogical University

Fedorov V. M., Post-graduate student of Economics, Management and Marketing Department

E-mail: viktor702460@mail.ru

Tel.: (3812) 24-09-40