МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления	Кафедра «Менеджмент и государственное управление»
Направление подготовки	38.04.03 Управление персоналом
Магистерская программа	«Директор службы управления персоналом»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему
«Совершенствование корпоративной культуры образовательных учреждений высшего образования (на примере ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»)

Студент		31.01.2025	Молебнов А.Н.
Руководитель		31.01.2025	Тарханова Е.С.
Нормоконтролер		10.02.2025	Мордишева Л.Н.
Рецензент генеральный директор ООО Ингруппа, г. Пенза		11.02.2025	Васянин М.С.

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 3.02.2025, №7)

Заведующий кафедрой _____Гамидуллаева Л.А.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, №____)

Секретарь ГЭК _____Мордишева Л.Н.

Пенза 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ 10
1.1 Сущность и содержание корпоративной культуры 10
1.2 Формирование корпоративной культуры в образовательном учреждении высшего образования 21
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» 33
2.1 Общая характеристика деятельности, системы управления персоналом и кадрового потенциала ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» 33
2.2 Анализ корпоративной культуры ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» 49
ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» 71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 83
ПРИЛОЖЕНИЯ 89

ВВЕДЕНИЕ

Система высшего образования в России представляет собой трёхуровневую систему, состоящую из бакалавриата и магистратуры, специалитета, а также подготовки кадров высшей квалификации.

Высшее образование имеет целью обеспечение подготовки высококвалифицированных кадров по основным направлениям общественно полезной деятельности в соответствии с потребностями общества и государства, удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии, углублении и расширении образования, научно-педагогической квалификации. Особую роль в этом играют образовательные учреждения, которые осуществляют свою деятельность в соответствии с государственными стандартами и нормативно-правовыми актами, и имеют свою специфику деятельности и систему общих ценностей, убеждений и норм, определяющие поведение сотрудников организации, а также комплекс и характер проводимых мероприятий.

То есть в образовательных учреждениях высшего образования имеется своя собственная культура, которая отражается в качестве предоставляемых услуг и влияет на эффективность деятельности организации в целом. Также культура развивает имиджа организации, делает её узнаваемой среди сотрудников, учащихся и общественности.

Корпоративная культура влияет на формирование чувства принадлежности к организации и создаёт особую атмосферу внутри организации, следовательно, концентрирует внимание на мотивационной составляющей и вовлеченности всех участников образовательного процесса.

Корпоративная культура вузов играет важную роль в привлечении и удержании талантливых преподавателей, молодых учёных и студентов, а также в создании благоприятной среды для обучения и исследований.

Наиболее важным критерием корпоративной культуры является создание доверительной и поддерживающей среды внутри организации, что

способствует активному обмену идеями и инновациями, что особенно важно в образовательном процессе.

Также стоит отметить, репутационную составляющую высшего учебного заведения, которая также зависит от правильности формирования корпоративной культуры образовательной организации. Как правило, внутренняя обстановка учебного учреждения влияет на привлечение перспективных и талантливых преподавателей и студентов. Формирование корпоративной культуры в данном аспекте фокусируется на удержании высококвалифицированных кадров, что напрямую влияет на качество работы высшего учебного заведения.

Быстро меняющиеся критерии к работе высших учебных заведений не оставляет без внимания и корпоративную культуру организации. На сегодняшний день корпоративная культура играет достаточно важную роль в формировании конкурентоспособности учебного заведения. Одним из главных аспектов данного изменения стал акцент на коллаборацию и открытость, что создает взаимовыгодную структуру обмена креативности и критического мышления.

Поэтому в современных условиях, корпоративная культура образовательной организации высшего образования играет ключевую роль в её деятельности и развитии, включая в себя ценности, нормы, традиции и практики, которые формируют единое пространство для педагогов, студентов и административного персонала.

Проблема корпоративной культуры изучалась такими авторами как Т.Ю. Базаров, В.В. Козлов, К. Шольц, которые вносили свои гипотезы в формирование данного понятия. Каждая гипотеза и вложение в изучение данной проблемы позволило сфокусировать внимание на сущности корпоративной культуры, которая заключается в идеологии внутри организации, а также формированию возможностей человеческого роста.

Р. Л. Кричевский говорил, что корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива:

доминирующие в нём моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манеру персонала одеваться и установленные стандарты качества.

В. А. Спивак рассматривал корпоративную культуру как систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающих её индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде.

З. А. Булатова, И. А. Гайнуллин, Г. А. Абулханова подробно исследовали процесс формирования корпоративной культуры в сфере образования.

Однако, проведенный анализ научной литературы и различных источников информации показывает, что многие организации высшего образования нуждаются в дополнительном анализе и систематизации существующих знаний, методов, видов, способов формирования и развития корпоративной культуры, особенно в меняющихся социально-экономических условиях и под влиянием цифровизации и автоматизации различных процессов. В связи с этим, определяется актуальность и практическая значимость выбранной темы исследования.

Объектом исследования является федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Пензенский государственный университет» (далее ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»).

Предметом исследования является определение направлений совершенствования корпоративной культуры образовательного учреждения высшего образования.

Целью данного исследования является изучение корпоративной культуры в образовательных учреждениях высшего образования на примере ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», а также разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

1) рассмотреть сущность и содержание корпоративной культуры;

2) изучить формирование и развитие корпоративной культуры в образовательных учреждениях высшего образования;

3) дать характеристику деятельности, системе управления персоналом и кадровому потенциалу ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»;

4) проанализировать существующую корпоративную культуру в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»;

5) определить направления совершенствования корпоративной культуры в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет».

В качестве теоретической базы выступили работы отечественных и зарубежных авторов, затрагивающих проблематику проводимого исследования, анализ работ которых позволил сформулировать наиболее существенные черты изучаемых процессов в рамках темы.

Методами исследования по достижению поставленной цели являлись анализ научной литературы, монографий, статей, электронных ресурсов по исследуемой теме, а также методы – наблюдение, анализ документов ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», анкетирование и интервьюирование сотрудников исследуемой образовательной организации. Также использовался вторичный анализ результатов различных социологических исследований по корпоративной культуре образовательных учреждений высшего образования.

Теоретическая значимость исследования обусловлена его направленностью на расширение и углубление теоретико-методологических представлений об образовательной организации и формировании и развитии ее корпоративной культуры.

Практическая значимость результатов исследования заключается в выявлении путей совершенствования корпоративной культуры в образовательной организации высшего образования. Содержание, выводы и рекомендации, изложенные в работе, при соответствующих корректировках

могут быть использованы в деятельности других образовательных организаций высшего образования.

Поставленные выше задачи определили структуру работы. Магистерская диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1 Сущность и содержание корпоративной культуры

Корпоративная культура – это сложная и многогранная система убеждений, ценностей, норм поведения и практик, которые формируют внутреннюю среду организации и определяют взаимодействие её сотрудников. Как правило, корпоративная культура не формируется самостоятельно, а культивируется руководством, под влиянием большого количества факторов.

В основе любой корпоративной культуры лежат базовые ценности, разделяемые большинством членов коллектива. Эти ценности, подобно фундаменту здания, определяют все остальные аспекты организационной жизни. Они могут быть явными, прописанными в кодексе этики или миссии компании, либо неявными, передающимися через традиции, ритуалы и неформальные правила [1].

Интересы, лежащие в основе деятельности организации, существенно влияют на формирование её культуры. Если приоритетом является максимизация прибыли для акционеров, культура может быть ориентирована на конкуренцию, эффективность и достижение краткосрочных результатов. В этом случае может доминировать авторитарный стиль руководства, сфокусированный на контроле и достижении целевых показателей.

Если же компания ориентирована на социальную ответственность и заботу о сотрудниках, то её культура будет строиться на принципах сотрудничества, взаимопомощи и долгосрочного развития. В таких компаниях распространены демократические стили руководства, ориентированные на взаимодействие и удовлетворённость работников. Из базовых ценностей организации естественным образом вытекают стили

руководства, способы коммуникации и специфика деятельности.

Например, культура, ориентированная на инновации, будет способствовать развитию творческого потенциала сотрудников, использование открытых коммуникационных каналов и делегирование полномочий. В противоположность этому, культура, ориентированная на стабильность, будет характеризоваться более формальным общением, чёткой иерархией и централизованным принятием решений [4, с.34].

Корпоративная культура играет решающую роль в закреплении опыта и успехов деятельности высшего образовательного учреждения:

1. Повышение производительности, т.е. позитивная корпоративная культура может мотивировать сотрудников, преподавателей и студентов на создание инновационных решений и высоких достижений;

2. Формирование положительной репутации и повышение доверия к учреждению;

3. Улучшение качества обучения, иными словами выбор правильных ценностей формирует основу культуры, что приводит к более эффективному обучению.

Систематическое изучение проблемы корпоративной культуры началось в 1982 году, когда два американских исследователя Теренс Дил и Аллан Кеннеди создали свою концепцию корпоративной культуры, как наиболее важного фактора, который имеет большое влияние на все организационное поведение и корпоративное развитие в целом [3, с. 22].

Определение «корпоративной культуры» давало большое количество авторов. Каждое определение и гипотеза вносили свой вклад в формирование общего понимания данного понятия [22, с.45]. В таблице 1 представлен перечень определений понятия «корпоративная культура» различными авторами.

Объединив все точки зрения можно сказать, что под корпоративной культурой организации следует понимать комплекс разделяемых ценностей, убеждений, норм, традиций и практик, которые формируют уникальную

идентичность поведения внутренних социальных групп. Функционирование этих социальных групп целиком и полностью зависит именно от корпоративной культуры учреждения. У каждого «героя» присутствует своя определенная роль, которая формирует общую структуру функционирования организации.

Таблица 1 - Определение понятия «корпоративная культура» различными авторами.

Автор	Определение
Т.Ю. Базаров [45, с. 24]	Культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и даèт возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях
В.В. Козлов [21, с.5]	Корпоративная культура – это система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворённости работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества.
К. Шольц [51, с 44]	Неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения

Источник: составлено автором на основе анализа источников [Управление персоналом. Учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2006, с.16; Козлов, В. В. Корпоративная культура : учебно-практическое пособие / В. В. Козлов. – Москва : Альфа-Пресс, 2019, с..23, Scholz Christian, Hofbauer Wolfgang. Organisationskultur: Die 4 Erfolgsprinzipien. – Wiesbaden : Gabler, 1990, с. 12].

Каждый тип культуры имеет свои преимущества и недостатки, и наиболее подходящий тип зависит от конкретной организации, её целей и стратегии развития.

Основываясь на данном критерии, Ч. Ханди разработал типологию корпоративной культуры, представленной в таблице приложения А. Он выделил шесть параметров корпоративной культуры и соответствующие им

четыре типа корпоративной культуры: культуру власти, культуру роли, культуру задачи и культуру личности.

Интересной представляется классификация корпоративных культур, основанная на особенностях осуществляемой деятельности, которую предложил Т. Н. Дил и А. Кеннеди (рисунок 1).

Рисунок 1– Модели корпоративной культуры Т. Дила и А. Кеннеди

Источник: составлено автором по [*Kobi J-M.* Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. – Lech: Verlag Mod- erne Industrie, 1986, с.10]

Согласно этой классификации, корпоративные культуры существенно различаются по скорости получения обратной связи и оценки принятых решений. Эта скорость напрямую влияет на стиль управления, принятие рисков, мотивацию сотрудников и, в конечном итоге, на успех деятельности организации. Условно выделяют четыре основных типа культур, хотя на практике часто встречаются гибридные формы, сочетающие черты нескольких типов. Классификация основывается на временном горизонте, в течение которого становится ясна эффективность принятых решений.

1. Культура «усердной работы» (или «тяжёлого труда»). Этот тип культуры свойственен компаниям с относительно стабильными рынками и длительными циклами производства. К ним относятся, например, производители офисной мебели, некоторые торговые компании, а также предприятия сферы логистики и инфраструктуры.

Здесь обратная связь поступает медленнее, и оценка эффективности решений занимает больше времени. Фокус делается на качестве,

надежности и стабильности. Управление, как правило, более формализовано, с четко установленными процедурами и иерархией. Риск минимизируется через тщательное планирование и контроль.

2. Культура «крутых парней». Этот тип культуры характерен для индустрий с быстрым циклом жизни продукта или услуги, где инновации и скорость имеют первостепенное значение. К ним относятся реклама, киноиндустрия, сфера развлечений, спорт, производство косметики, моды и консалтинг.

В таких организациях решения принимаются быстро, обратная связь поступает моментально, часто в форме публичной реакции или финансовых результатов. Высокий уровень неопределенности и риска является нормой. Успех во многом зависит от интуиции, креативности и способности быстро адаптироваться к меняющимся условиям рынка.

Управление часто децентрализовано, а лидеры обладают харизмой и способностью мотивировать команду на достижение амбициозных целей в довольно короткие сроки. Однако, такая скорость может привести к импульсивным решениям и высокому уровню выгорания сотрудников. Типичные показатели эффективности – быстрота выхода на рынок, количество привлеченной аудитории или уровень продаж в краткосрочной перспективе.

Преимущество такой корпоративной культуры – стабильность и предсказуемость, недостаток – медленная адаптация к изменениям рынка и ограниченные возможности для инноваций. Ключевыми показателями эффективности являются качество продукции, своевременность поставок и устойчивость к экономическим колебаниям.

3. Культура «высоких ставок». Этот тип характерен для отраслей с высокими капитальными вложениями и длительными циклами разработки. Сюда относятся химические концерны, нефтяные компании, металлургия, оборонная промышленность, космические технологии и инвестиционные банки. Обратная связь зачастую приходит через годы, после реализации масштабных проектов.

В таких организациях решения принимаются с учетом долгосрочных стратегических целей, а риски тщательно оцениваются. Управление характеризуется высоким уровнем формализации и строгой отчетностью. Культура ориентирована на точность, эффективность и максимизацию прибыли в долгосрочной перспективе. Высокая квалификация персонала и строгое соблюдение правил являются ключевыми факторами успеха. Основными показателями эффективности служат рентабельность инвестиций, доля рынка и устойчивое развитие компании в течение многих лет.

4. Культура «процесса». Данная культура присуща организациям с высоким уровнем регламентации и бюрократизации. К ним относятся фармацевтические компании (особенно в сфере разработки лекарственных препаратов), государственные учреждения, крупные общественные организации, банки и страховые компании.

В таких организациях обратная связь зачастую поступает с задержкой, и оценка эффективности решений может растягиваться на длительные сроки из-за сложных процедур согласования и контроля. Фокус делается на соответствии стандартам, регулированию и минимализации рисков. Управление централизовано, с четкой иерархией и множеством уровней согласования. Такая культура обеспечивает стабильность и предсказуемость, но может сдерживать инновации и быструю адаптацию к изменениям.

Эффективность деятельности организаций с таким типом культуры измеряется соблюдением правил, стабильностью работы и отсутствием нарушений. Важно отметить, что излишняя бюрократизация может стать тормозом или препятствием для дальнейшего развития.

Стоит отметить, что образовательные учреждения входят в группу культуры «усердной работы». Это объясняется дальновидным функционированием образовательных организаций. Как правило, производство образовательных услуг позиционируется на более медленной отдаче, нежели другие производства. Фокус в данной ситуации делается на качестве предоставляемых услуг. Управление, как правило, более формализовано, с

четко установленными процедурами и иерархией. Таким образом, принадлежность образовательных организаций к данной группе является в полнее обоснованной.

Следует подчеркнуть, что каждая из описанных культур имеет свои преимущества и недостатки. Выбор наиболее подходящей модели зависит от специфики деятельности организации, ее целей и внешней среды. Не существует идеальной культуры, и эффективная организация должна умело сочетать элементы разных типов, адаптируя свою культуру к изменяющимся условиям рынка и технологическим инновациям [26 с.132].

Согласно теории спиральной динамик (предложил американский профессор психологии Клер Грейвз в 1950-х) уровни корпоративной культуры представлены следующими цветовыми кодами (приложение Б):

Бирюзовый. Людей в организации притягивают духовные связи, а их работа – значима для всеобщего блага. Это самый высокий уровень развития компании.

Жёлтый. Людям нравится делать работу, которая соответствует их внутренним ценностям. Сотрудникам важен свободный доступ к информации, инструментам и материалам.

Зелёный. Люди стремятся к бесконфликтным, дружеским отношениям с коллегами. В компании лучшие результаты достигаются путём обмена и участия, а не соревновательности.

Оранжевый. Люди мотивированы достижением материального вознаграждения. Производительность труда повышается конкуренцией. Конкуренция также способствует личностному росту.

Синий. Люди работают лучше всего в условиях, когда им говорят, как всё сделать правильно. Смысл жизни заключается в выполнении обязанностей и избегании наказания за невыполнение.

Красный. Люди нуждаются в доминировании со стороны сильного вознаграждающего руководства. Сотрудники готовы многое терпеть, если их основные потребности регулярно удовлетворяются.

Фиолетовый. Главное – чувство принадлежности к какой-то группе. Жизни и души работников принадлежат организации, подобной родителю. Кумовство в такой организации – норма, важно чтобы вокруг были «свои».

Бежевый. Самый нижний уровень, связанный с инстинктами и выживанием. Его обычно не включают в цикл развития культуры компании.

В образовательных организациях сложно определить корпоративную культуру цвета, так как все зависит от конкретной ситуации, коллектива, взаимоотношений и коммуникабельности сотрудников.

Говоря о корпоративной культуре в России, нужно отметить, что российские исследователи выделяют несколько типов, свойственных современной России: «друзья», «семья», культура «начальника» [9, с. 12]. Рассмотрим их более подробно.

Первый тип культуры принято называть «друзья», так как формирование таких организаций происходило в годы перестройки. Название было приобретено в результате формирования организаций с привлечением близких и друзей. Характерной чертой данной типа культуры являлось сохранение дружбы, но, как правило, жизнь данной корпоративной культуры продолжалась не долго. Это обуславливается расхождением в приоритетах дальнейшего развития организации и, как следствие, в своего рода конкурентность внутри организации.

Второй тип культуры называется «семья». Данный тип корпоративной культуры характеризуется сплоченностью коллектива по признаку тесных семейных и дружеских связей. Отличительной чертой данного типа является построение по национальному признаку за пределами родной страны или когда изначально бизнес основывался представителями одной семьи. Такая компания напоминает большую семью – руководители выполняют роль воспитателей или старших наставников. Их задача – создавать для сотрудников гуманные отношения внутри коллектива, обеспечивать стабильность традиций и преданность.

Однако семейная корпоративная культура может иметь и негативные

последствия. Например, личные и профессиональные границы начинают стираться, что может снижать производительность труда. Также есть риск, что сотрудники не будут сообщать о каких-либо проступках, поскольку чувствуют более тесную связь с теми, кто их совершает.

Последний тип – культура «начальника». В данном варианте непосредственную роль в формировании корпоративной культуры имеет руководитель организации. Структура иерархии в данной типологии позволяет принимать решения по дальнейшему функционированию компании, а также задать тон дальнейшего развития и структуризации внутренней и внешней жизни организации.

Проводя сравнительный анализ между данными типологиями, следует учесть тот факт, что корпоративный тип культуры «начальник» имеет непосредственные преимущества:

1. руководитель является гарантом деятельности организации, который в свою очередь формирует устои и программирует персонал на дальнейшую работу;

2. в данном случае минимизируются риски возможного мошенничества среди персонала, так как большинство таких организаций состоит из людей разного мировоззрения, принципов и норм правил, подстраиваясь под общие условия функционирования компании;

3. ключевым преимуществом выступает отсутствие большинства конкурентных ситуаций между высшими слоями организации, так как отсутствуют семейные и дружеские отношения.

Рассмотрев различные подходы к типологии корпоративной культуры организации, можно выделить её ключевые элементы, которые имеются у каждой организации, и которые призваны поддерживать внутренние отношения в организации и привлекать клиентскую базу в свою организацию.

Рассмотрим ключевые составляющие культуры более подробно, дополнив исходные пункты информацией применительно к образовательной организации.

1. Ценности: это не просто абстрактные понятия, а руководящие принципы, определяющие поведение всех участников учебного процесса. Академическая честность и целостность – это не только запрет на плагиат, но и культивирование критического мышления, умения работать с источниками информации и признавать ошибки. Инновации и творческий подход проявляются не только в разработке новых методик обучения, но и в стимулировании самостоятельного исследования и внедрении современных технологий.

2. Артефакты или физическая среда, которая так или иначе влияет на формирование корпоративной культуры. Современное оснащение в образовательной организации создает атмосферу, которая стимулирует учебную и творческую деятельность коллектива.

3. Система: эффективное управление зависит от четко выстроенных отношений в образовательной организации. Координирование учебного процесса позволяет минимизировать конфликты и приблизиться к достижению общих целей.

4. Лидерство иными словами обеспечение прозрачности подотчетности с помощью этических стандартов. Руководитель должен четко выстраивать дальнейший план действий, при этом показывать пример для поддержания, подкрепляя его высокой компетенцией и ответственностью.

5. Члены организации: формирование человеческого капитала в учебном заведении является основой дальнейшего развития организации. Поэтому необходимо фокусировать внимание на их компетентности, мотивации и поддержки.

На рисунке 2 представлена другая классификация элементов корпоративной культуры, включающая символ, предания, героя и девиз, которые также важны в образовательной организации.

Рассмотрим каждый элемент более подробно:

1. Символ – это своего рода маяк для окружающего мира, иными словами отличительная черта, которая несет в себе функцию привлечения новых людей организацию.

2. Предания – это основанные на происходивших в то или иное время в компании реальных событиях, либо часто наиболее повторяемые повествования, обычно известные всем сотрудникам организации. Как правило, они выражают в неявной форме основные ценности корпоративной культуры.

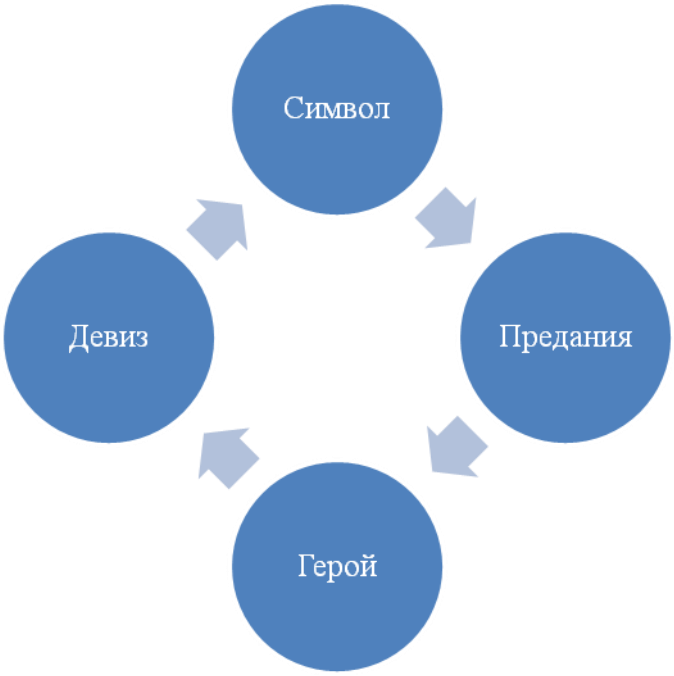


Рисунок 2. Элементы корпоративной культуры

Источник: составлено автором по [Кречетников К.Г. Элементы корпоративной культуры в современной организации // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2015. №18, с.16]

3. Герой – это человек олицетворяющий героизм и отверженность ради своей работы. Как правило, данный элемент может быть основан как на реальных событиях, так и выдуман сотрудниками организации. Как правило, данный элемент несет в себе формулировку идеального сотрудника.

4. Девиз – это предложение, в котором кратко формулируется основная ценность корпоративной культуры. Так, компания SequinsInternational, 80% работников которой – латиноамериканцы, в качестве девиза выбрала цитату

из У. Эдварса Дьюинга: «Не надо угождать боссу; ублажайте покупателей» [34, с.78].

Её можно найти (в переводе на испанский) на карманах фирменных пиджаков всех сотрудников.

Таким образом, проведя исследование сущности и содержания корпоративной культуры, стоит отметить, что совокупность представленных типологий корпоративной культуры отражают всю её сложность и многоаспектность. Важность правильно подобранной культуры для функционирования современной организации определяет ее дальнейшее стратегическое направление. Исходя из этого, можно сказать, что корпоративная культура создает внутренний и внешний образ организации, влияет на её функционирование и взаимоотношения, которые обеспечивают гибкость компании при быстроменяющихся внешних и внутренних условиях.

1.2 Формирование корпоративной культуры в образовательном учреждении высшего образования

Высшее учебное заведение – это образовательная организация, осуществляющая образовательную деятельность по программам высшего образования и научно-исследовательскую деятельность. Существует несколько видов вузов: университет, академия, институт.

Сфера высшего образования предоставляет студентам возможность получить глубокие знания в выбранной области, развить критическое мышление и подготовиться к профессиональной карьере.

Существуют две системы для получения высшей квалификации:

Стандартная – специалитет, который является системой непрерывной подготовки специалистов, по которой учатся 5–6 лет. Выпускнику выдаётся диплом по тому направлению, которое выбиралось при поступлении.

Двухуровневая – бакалавриат и магистратура. Первый вариант обучения

подразумевает получение базовых знаний, второй – более глубокое изучение профильных наук. Обучение на бакалавриате длится 4 года, в магистратуре – 2 года.

Корпоративная культура учебного заведения – это сложная, многогранная система, определяющая не только его эффективность, но и общее благополучие, выступая фундаментом, на котором строятся все процессы, от разработки учебных программ до взаимодействия с внешней средой.

Корпоративная культура в сфере высшего образования представляет собой не просто свод норм и обычаев, а комплексное взаимодействие различных факторов, которые формируют атмосферу учреждения и затрагивают всех его членов – от руководства до обучающихся. Эта культура оказывает непосредственное влияние на результативность образовательного процесса, привлекательность университета для будущих студентов и преподавателей, а также на качество научных исследований [23, с. 55].

Непосредственное влияние на формирование корпоративной культуры оказывает руководитель организации. Его влияние выражается в стиле управления, собственном поведении, отношении к педагогическому составу, что формирует социально-психологический климат в коллективе.

Для её формирования в образовательной организации важно наличие чёткой миссии и целей организации, определение и продвижение ценностей, которые являются её основой (например, уважение к каждому ученику, развитие творческого мышления, активное участие в жизни образовательного учреждения). Также необходимо создавать благоприятную и сплочённую рабочую среду посредством организации коллективных мероприятий, заседаний, тренингов, которые способствуют коммуникации и взаимодействию между сотрудниками и учениками.

Ещё одно условие – наличие подходящей организационной структуры: распределение прав и обязанностей между сотрудниками должно быть чётким и прозрачным. Также важно постоянно обучать и развивать

сотрудников, предоставлять возможности для профессионального развития и повышения квалификации.

Исследуя корпоративную культуру высших образовательных учреждений стоит обратить внимания на методы формирования корпоративной культуры, которые состоят из количественных, качественных и смешанных методов. Дадим им характеристику.

1. Количественные методы включают:

– опросы: сбор данных посредством опросов сотрудников для оценки их восприятия и отношения к корпоративной культуре;

– анкетирование: использование анкет для измерения количественных аспектов культуры, таких как степень согласованности с ценностями компании;

– анализ документов: изучение официальных документов компании, таких как кодекс поведения, руководства и политики, чтобы определить заявленные культурные ценности.

2. Качественные методы – это прежде всего:

– наблюдение за повседневным поведением сотрудников, чтобы выявить фактические культурные нормы и практики;

– интервью, иными словами проведение интервью с ключевыми лицами и сотрудниками для получения глубинного понимания их восприятия культуры;

– фокус-группы, т.е. участие в групповых дискуссиях с сотрудниками для изучения их мнений, верований и ценностей, связанных с корпоративной культурой.

3. В качестве смешанных методов используют следующие:

– триангуляция данных или сочетание количественных и качественных методов для повышения достоверности результатов исследования;

– последовательное внедрение, начало с количественных методов для сбора широких данных, а затем использование качественных методов для

углубления понимания;

– конкурентный анализ и сравнение корпоративной культуры с культурой конкурентов для выявления сильных и слабых сторон.

4. Могут также использоваться и другие методы:

– использование социальных сетей, анализ сообщений и активности сотрудников в социальных сетях для выявления неформальных культурных норм;

– этнографическое исследование, погружение в организацию в течение длительного периода для изучения культуры изнутри;

– сравнительный анализ, сравнение корпоративной культуры в разных подразделениях или географических регионах для выявления различий и общих черт.

Эффективное управление современным высшим учебным заведением – это сложная задача, требующая комплексного подхода, выходящего за рамки традиционных методов. Успех в конкурентной среде образовательного рынка напрямую зависит от умелого использования инновационных технологий и передовых методов управления.

Анализ корпоративной культуры требует длительного времени и многостороннего подхода.

В качестве примера формирования и развития корпоративной культуры обратимся к Самарскому государственному медицинскому университету (далее СамГМУ) – одного из ведущих медицинских вузов России. Очевидно, что СамГМУ, как и любой другой крупный университет, стремится к формированию культуры инноваций и постоянного профессионального роста. Это проявляется в поддержке участия преподавателей в международных конференциях, в стимулировании научных исследований и внедрении передовых технологий в учебный процесс. Наличие современных лабораторий, библиотек и информационных ресурсов – важный компонент этой культуры.

Однако, оценка корпоративной культуры СамГМУ не ограничивается только материальной базой. Не менее важными являются неформальные аспекты: стиль руководства, взаимоотношения между преподавателями и студентами, наличие системы менторства и наставничества. Сильная корпоративная культура в СамГМУ подразумевает высокий уровень командной работы, открытость к критике и конструктивному диалогу, культивирование этичности и профессиональной ответственности.

Основная задача, стоящая перед дирекцией СамГМУ по управлению персоналом и корпоративному развитию, заключается в том, чтобы осуществлять комплексное и систематическое управление кадровым составом университета. Это включает в себя не только подбор и расстановку квалифицированных специалистов, но и постоянное совершенствование корпоративной культуры учебного учреждения.

Стремление к достижению этих целей направлено на обеспечение СамГМУ необходимым числом высококвалифицированных сотрудников, чьи профессиональные качества соответствуют амбициозным целям и стратегическим задачам, которые ставит перед собой университет в процессе своего развития. Важность этой работы трудно переоценить, поскольку именно от уровня и квалификации персонала во многом зависит успех образовательного процесса и научной деятельности университета, а также его репутация и конкурентоспособность на рынке образовательных услуг.

Обеспечение и достижение данной цели происходит посредством управления и контроля процессов, которыми занимается дирекция университета (рисунок 3).

Стоит отметить, что достаточно большое внимание уделяется модели корпоративной компетенции, представленной в приложении В. Основа данного документа позиционируется на соотношении уровней компетенции персонала университета.

Для формирования и актуализации требований к уровню корпоративных компетенций применяется деление на уровни, которые подкрепляются

соответствующими индикаторами (таблица 2). Так называемая шкала развития компетенций формируется из 3 уровней, каждый из которых соответствует определенным критериям и оценкам.

Как правило, в данном случае может быть использован критерий оценивания стратегического мышления, ориентация на развитие коллектива, также стоит учитывать эффективность коммуникационных качеств сотрудника и т.д.

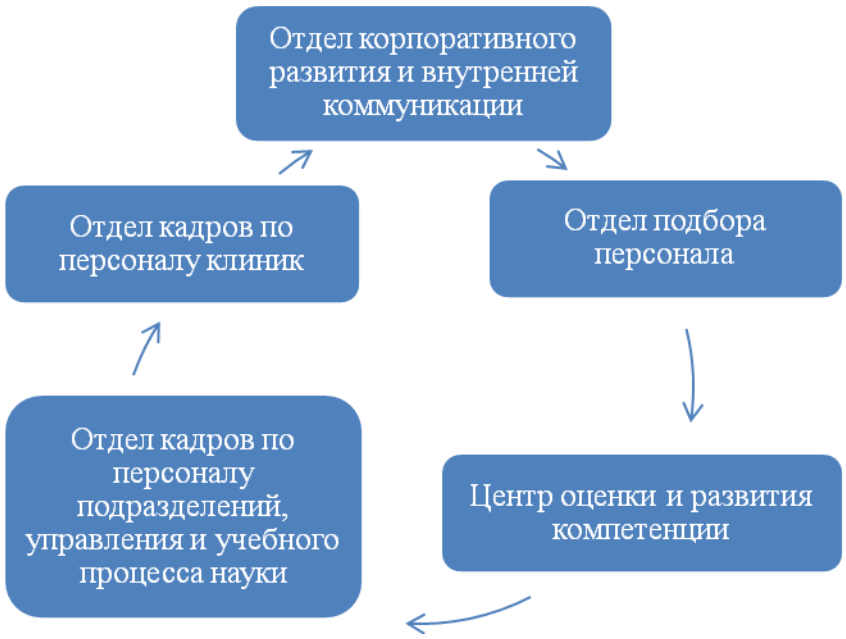


Рисунок 3. Структура взаимосвязи дирекции СамГМУ

Источник: составлено автором по [Дирекция по управлению персоналом и корпоративному развитию СамГМУ [Электронный ресурс] https://samsmu.ru/university/offices/hr/?ysclid=m55ahnzaqk531460045]

Корпоративная культура СамГМУ основана на следующих ключевых ценностях:

1. Профессионализм, а именно высокие стандарты медицинской практики, научных исследований и образования.

2. Гуманизм, иными словами уважение к пациентам, коллегам и обществу.

3. Инновационность, то есть стремление к развитию новых методов лечения, технологий и образовательных подходов.

4. Командная работа, сотрудничество и поддержка между преподавателями, сотрудниками и студентами.

5. Ответственность и забота о здоровье пациентов, качество образования и благополучие сотрудников.

Таблица 2. Шкала развития компетенций СамГМУ

Уровни	Индикаторы
Уровень наивысшего мастерства	В дополнение к уровню 2: Особо высокая степень развития компетенции. Сотрудник успешно применяет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности. Поведенческие проявления полностью соответствуют и превосходят позитивные индикаторы
Уровень мастерства	Ожидаемый уровень развития компетенций. Сотрудник полностью освоил компетенцию. Эффективно применяет ее в широком спектре рабочих ситуаций. Поведенческие проявления соответствуют большинству объективных индикаторов.
Уровень опыта	Компетенции находятся в развитии. Сотрудник понимает важность компетенции, может применить ее в простых привычных ситуациях. Демонстрируемое поведение соответствует ограниченному числу позитивных индикаторов (не больше половины)
Уровень некомпетентности	Компетенция не развита. Сотрудник не проявляет компетенцию, не считает ее значимой. Демонстрируемое поведение не отвечает приемлемому уровню по всем позитивным индикаторам. Позитивных проявлений не продемонстрировано.

Источник: составлено автором по [Дирекция по управлению персоналом и корпоративному развитию СамГМУ [Электронный ресурс] https://samsmu.ru/university/offices/hr/?ysclid=m55ahnzaqk531460045]

Таким образом, корпоративная структура СамГМУ строится на учете человеческих ресурсов, а также раскрытию потенциала каждого из сотрудников.

Ещё одним удачным примером формирования и развития корпоративной культуры учебной организации высшего образования является корпоративная культура Московского Политехнического университета (далее МПГУ). Она представляет собой сложный и многогранный феномен, который отражает ценности, убеждения и нормы, определяющие взаимодействие всех участников образовательного процесса. При более глубоком анализе структуры и

особенностей МПГУ можно выделить несколько ключевых критериев, которые формируют эту уникальную культуру.

Первый критерий – это ориентация на инновации. МПГУ активно внедряет современные технологии и методы обучения, что позволяет не только улучшать качество образовательного процесса, но и поддерживать высокий уровень научных исследований.

Вторым критерием выступает высокий профессионализм. МПГУ придерживается строгих стандартов в обучении и научной деятельности. Данный аспект в свою очередь формирует постоянное развитие научных навыков и знаний. В университете активно проводятся курсы повышения квалификации, что позволяет сфокусировать внимание на актуальности знаний преподавателей и их умений.

Третий критерий – ответственность к качеству образовательного процесса, что обосновывает репутационную составляющую университета. МПГУ уделяет огромное внимание не только академическим достижениям, но и психоэмоциональному состоянию человеческого капитала своего заведения.

Четвертый аспект – формируется на принципах командного взаимодействия, что создает среду взаимовыгодных вложений в развитие университета. Такой подход способствует формированию единой команды, целью которой является выполнение и достижение общих целей.

Пятый критерий – формируется на открытости в диалоге между сотрудниками и обучающимися вуза, что создает атмосферу доверия и взаимопонимания. Базируясь на данном критерии, МПГУ укрепляет корпоративную структуру университета [19].

Таким образом, корпоративная культура МПГУ базируется на принципах инновационности и профессионализма кадрового состава, а также ответственности и качества предоставляемых услуг. Данные факторы не только формируют высокое качество образования, но и помогают развитию научного и человеческого потенциала работников.

Исходя из выделенных критериев, можно выделить основные цели корпоративной культуры МГТУ:

1. Создание благоприятной среды для образовательного процесса

2. Привлечение и удержание талантливых сотрудников и студентов.

3. Повышение репутации университета.

4. Развитие инновационной экосистемы и сотрудничества с индустриальными партнерами.

5. Вклад в развитие общества и экономики России.

Исходя из вышеперечисленных целей функционирования корпоративной культуры МГТУ, её задачами являются следующие:

1. Формирование у сотрудников и студентов чувства гордости и причастности к университету.

2. Поддержка и развитие творческого потенциала и инициатив.

3. Обеспечение этичного и ответственного поведения всех членов университетского сообщества.

4. Создание условий для профессионального роста и самореализации сотрудников и студентов.

5. Повышение узнаваемости и привлекательности МГТУ для абитуриентов, партнеров и общества.

Проводя данное исследование, особое внимание было уделено статистическим показателям корпоративной культуры. Как правило, с помощью статистических данных можно определить эффективность функционирования организации в целом. Так были рассмотрены следующие показатели МГТУ:

1. Индекс удовлетворенности сотрудников: 85%.

2. Индекс удовлетворенности студентов: 82% .

3. Количество патентов, полученных сотрудниками и студентами МГТУ: более 1000 в год.

4. Количество стартапов, созданных выпускниками МГТУ: более 50 в год.

5. Количество международных партнеров МГТУ: более 200 университетов и организаций из 50 стран [19].

Корпоративная культура МГТУ является важным фактором успеха университета и играет ключевую роль в достижении его стратегических целей.

Рассмотрев данные примеры, можно сказать, что корпоративная культура высшего образовательного учреждения должна формироваться с учётом нескольких основных критериев:

1. Соблюдение индекса человеческого развития, что дает возможность для самореализации, как преподавателям, так и студентам;

2. Формирование корпоративной культуры целиком и полностью зависит от компетентности преподавательского состава, что обуславливается совокупностью сочетаемых индикаторов, показывающих способности к критическому мышлению, коммуникативных способностей и т.д.

3. Корпоративная культура является главным мотиватором в проекции развития имиджа и научной деятельности университета.

Таким образом, формирование корпоративной культуры в высших учебных заведениях является неотъемлемой частью структурированного функционирования организации. Также стоит сказать о возможности интеграции академических, финансовых и административных компонентов. Это обуславливается стремлением к эффективному управлению и устойчивому развитию, с ориентиров на быстроменяющиеся ориентиры в сфере образовательных стандартов и критериев оценивания. Современные преподаватели стараются сформировать дружеские отношения между студентами для реализации формирования внутреннего мира организации.

Однако, корпоративная культура образовательных учреждений четко разграничивает иерархию внутри преподавательского состава. В данную группу можно отнести деление в управленческом, кафедральном и научном составе института.

На основе проанализированного материала, можно выделить проблемы формирования корпоративной культуры, которые встречаются в

образовательных учреждениях:

1. Отсутствие совместных праздников и культурных мероприятий. Большинство работников отмечают, что им не хватает таких событий.

2. Отсутствие отдельного документа, который закрепляет и регулирует нормы поведения сотрудников.

3. Слабая мотивация педагогов и других сотрудников учебного заведения. В образовательных учреждениях может быть слабо развита система поощрения лучших сотрудников.

4. Нивелирование психологических различий между сотрудниками и руководителями. Это может способствовать снижению профессионализма работников и ухудшению социально-психологического климата в коллективе.

Ключевым фактором, обуславливающим проблемы, является обеспечение абсолютной прозрачности всех процессов – от зачисления студентов и распределения бюджетных средств до формирования учебных планов и оценки качества образования. Публикация отчетности, доступность информации о преподавательском составе и результатах обучения, а также открытость к диалогу с родителями и студентами – это не просто тренд, а необходимость для построения доверия и повышения репутации вуза. Прозрачность позволяет не только улучшить имидж, но и предотвратить коррупционные риски, создавая здоровую и этичную среду.

Внедрение современных информационных технологий играет решающую роль в оптимизации всех аспектов вузовской жизни и включает в себя использование электронных систем управления обучением (LMS), обеспечивающих удобный доступ к учебным материалам, онлайн-тестирование и обратную связь, а также систематизацию административных процессов [41].

Цифровизация позволяет автоматизировать рутинные задачи, освобождая время преподавателей и административного персонала для более важных функций – разработки инновационных образовательных программ, взаимодействия со студентами и проведения научных исследований. Более

того, использование аналитических инструментов на основе больших данных (Big Data) позволяет выявлять тренды в образовании, прогнозировать потребности рынка труда и корректировать образовательные программы в соответствии с ними.

Формирование сильной корпоративной культуры является важнейшим аспектом успешного управления вузом. Она должна быть направлена на создание атмосферы сотрудничества, взаимного уважения и стремления к профессиональному росту как среди преподавателей, так и среди студентов.

Внедрение системы наставничества, программы развития лидерских качеств и стимулирование участия в научных конференциях и проектах способствуют повышению мотивации и вовлеченности всех участников образовательного процесса. Важно отметить, что корпоративная культура не ограничивается только внутренними отношениями. Она также формирует внешний имидж вуза, влияя на его привлекательность для потенциальных абитуриентов, работодателей, партнёров.

Кроме того, адаптация к быстро меняющимся требованиям рынка труда является критически важной задачей. Вуз должен активно сотрудничать с предприятиями и организациями, внедрять практико-ориентированные образовательные программы, организовывать стажировки и практические занятия с участием представителей реальных секторов экономики.

Тесное взаимодействие с работодателями позволяет создать более релевантные учебные планы, обучить студентов практическим навыкам, востребованным на рынке, и повысить их конкурентоспособность после окончания университета. Постоянный мониторинг тенденций на рынке труда и гибкость в адаптации образовательных программ – ключевые факторы успеха современного вуза.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

2.1 Общая характеристика деятельности, системы управления персоналом и кадрового потенциала ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Пензенский государственный университет» (ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет») – флагман высшего образования Пензенской области, крупнейший вуз Сурского края, уверенно занимающий лидирующие позиции в региональном образовательном пространстве и демонстрирующий стабильный рост в национальных и международных рейтингах. Его успех обусловлен не только масштабом, но и высоким качеством предоставляемых образовательных услуг, а также активной научно-исследовательской, культурной и спортивной жизнью.

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» (сокращённо ПГУ) – крупнейший образовательный, научно-исследовательский и консалтинговый центр Пензенской области.

Университет занимает достойные позиции в федеральных и международных академических рейтингах. В частности, он уверенно входит в ежегодный Национальный рейтинг университетов (НРУ). По критерию «Образование» университет поднялся до 19–21-й строчки [32]. В этой сфере оценивается спектр реализуемых образовательных программ, качество абитуриентов, научно-методическая работа педагогов, образовательные услуги, организация практики, работа со школами и школьниками.

Высшее учебное заведение является победителем Всероссийского конкурса программы «100 лучших товаров России», удостоено звания

лауреата конкурса «Лучшие образовательные организации высшего образования».

По данным на 2024 год, Пензенский государственный университет (ПГУ) занимает следующее место в рейтинге вузов:

Times Higher Education World University Rankings. В национальном разрезе ПГУ расположен на 61-й строчке.

EduRank. В России университет занимает 77-е место, в глобальном рейтинге 2024 года – 3725-е.

Пензенский государственный университет неоднократно награждался золотыми медалями «Европейское качество» в номинации «100 лучших вузов России». Стал лауреатом конкурса «Лучшие вузы Приволжского федерального округа», удостоен диплома лауреата конкурса «Национальный знак качества», отмечен дипломом лауреата Всероссийского закрытого публичного конкурса «Лучшая образовательная организация высшего образования Российской Федерации – 2021» [32].

Университет играет ключевую роль в развитии региона, являясь центром интеллектуальной и инновационной деятельности.

Пензенский государственный университет был образован в 1943 году на основе эвакуированного в Пензу Одесского индустриального института приказом Всесоюзного комитета по делам высшей школы при Совете народных комиссаров СССР от 3 июля 1943 года. Наглядно история ПГУ представлена на рисунке 4.

Под названием «Пензенский индустриальный институт» университет был открыт 1 ноября 1943 года в составе одиннадцати кафедр.

Этапы развития ПГУ включают в себя следующие события:

1. 1959 год. Приказом министра высшего образования СССР Пензенский индустриальный институт был переименован в Пензенский политехнический институт, а на основе строительного факультета был образован Пензенский инженерно-строительный институт.

2. 5 июля 1993 года. Приказом председателя Государственного комитета Российской Федерации по высшему образованию Пензенский политехнический институт был переименован в «Пензенский государственный технический университет».

3. 22 января 1998 года. Приказом министра общего и профессионального образования Российской Федерации Пензенский государственный технический университет был переименован в Пензенский государственный университет.

4. 23 апреля 2012 года. Приказом Минобрнауки России ПГУ реорганизован в форме присоединения к нему Пензенского педагогического университета имени В.Г. Белинского в качестве структурного подразделения.

Рисунок 4 – История создания университета

Источник: Официальный сайт ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»: [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://pnzgu.ru/.

В настоящее время число обучающихся превышает 20000 человек – это 60 % всех студентов Пензенской области. Вуз предлагает широкий спектр образовательных программ – более 254, охватывающих важнейшие для региона направления: педагогическое, инженерное, медицинское, военное,

экономическое, гуманитарное и естественнонаучное. Такое разнообразие позволяет подготавливать специалистов практически для всех сфер деятельности.

Обучение ведется на всех уровнях: бакалавриат, специалитет, магистратура, аспирантура, докторантура. При этом университет постоянно совершенствует свои образовательные программы, внедряя инновационные методики преподавания и активно сотрудничая с ведущими российскими и зарубежными университетами и компаниями. Это сотрудничество включает совместные научные исследования, обмен студентами и преподавателями, создание совместных образовательных программ и стажировки для студентов.

Инфраструктура ПГУ впечатляет своими масштабами и оснащенностью – 18 учебных корпусов (приложение Г). К ним относятся современные аудитории, оборудованные интерактивными досками и мультимедийными системами, специализированные лаборатории для проведения практических занятий, оснащенные новейшим оборудованием, просторные читальные залы и обширная научная библиотека с электронным каталогом и доступом к огромному количеству электронных ресурсов. Ежегодно проходит открытие новых пространств на территории университета так появились аллея дружбы, новая площадка для проведения культурно-массовых мероприятий, оснащенная крытой сценой, часовня супругов Марии Михайловны и Александра Григорьевича Киселевых.

Для проведения конференций и торжественных мероприятий предусмотрены залы заседаний ученого совета, диссертационных советов, приема международных делегаций.

Спортивная жизнь в ПГУ также развита на высоком уровне. Сотрудники и студенты могут заниматься физической культурой и спортом в спортивно-культурном центре «Темп», трех спортивных залах, на лыжной базе и в крытом бассейне.

Для обеспечения сотрудников и студентов питанием работают три столовых и многочисленные буфеты, расположенные в учебных корпусах и на

территории вуза. Питание организовано с учетом различных вкусовых предпочтений и диетических особенностей.

В целях обеспечение высокого качества и доступности медицинской помощи в университете создан и работает Клинический медицинский центр (далее КМЦ). Для персонала ведется амбулаторный прием врачами терапевтами, оториноларингологом, акушером-гинекологом, офтальмологом, хирургом, неврологом, кардиологом, наркологом, эндокринологом, психиатром, психотерапевтом, дерматологом, инфекционистом, стоматологом, травматологом, пульманологом, можно пройти лабораторные исследования, УЗИ-диагностику, ЭКГ, флюорографию, рентгеновские исследования. осуществляется консультативный приём доцентами и профессорами медицинского института ПГУ. В КМЦ ПГУ работает физиотерапевтический кабинет, ингаляторий, массажный кабинет, кабинет ЛФК [34].

В 2018 году на базе Медицинского института ПГУ была открыта стоматологическая поликлиника.

В ПГУ активно представлены объединения для персонала. Действуют профком преподавателей и сотрудников, совет молодых ученых и специалистов, совет ветеранов.

Регулярно проводятся различные мероприятия: концерты, фестивали, спортивные соревнования, научные конференции, встречи с известными учеными и деятелями культуры. Все это создает живую и динамичную атмосферу в университетском сообществе.

Научно-исследовательская работа является одним из приоритетных направлений деятельности ПГУ. Университет выполняет масштабные научно-исследовательские проекты, результаты которых имеют практическое значение для региональной и национальной экономики. ПГУ активно сотрудничает с предприятиями и организациями, реализуя совместные проекты в области инновационных технологий, инженерного дела, медицины и других направлений. В ПГУ было создано более 60 научных проектов, с 2024 года реализуются такие проекты как:

1. «Фундаментальные основы цифрового двойника автоматизированного процесса синтеза функциональных прозрачных проводящих покрытий с заданными свойствами методом спрей-пиролиза». Проект выполняется по гранту Российского научного фонда. Результаты помогут получать прозрачные проводящие покрытия с требуемыми свойствами, которые используются в «умных» стёклах, солнечных элементах, а также при изготовлении устройств функциональной электроники.

2.«Нейрокогнитивные и виртуальные технологии для персонализированной медицины». Разработка позволяет создать уникальный инструмент, в котором каждый может погрузиться в виртуальную реальность без вреда для здоровья. Новый продукт уже имеет применение в медицине для контроля и коррекции тревожных и фобических расстройств.

3. «Приложение с ИИ для раннего выявления опасных болезней сердца».

4. «Клинические рекомендации по диагностике заболеваний щитовидной железы» [35].

Университет также активно участвует в международных научных проектах, обмениваясь опытом с ведущими университетами мира.

Успешная научная деятельность ПГУ подтверждается количеством полученных патентов, публикаций в ведущих научных изданиях и участием в международных научных конференциях.

Основной стратегической целью ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» выступает становление центром концентрации профессиональных компетенций и коммуникационной площадкой в инновационной и цифровой трансформации Пензенского региона для достижения национальных целей Российской Федерации.

Основные ценности ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» представлены на рисунке 5. Они хорошо отражают корпоративную культуру образовательного учреждения.

В соответствии с уставом (приложение Д) ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» выстраивает свою структуру самостоятельно.

Исключениями являются создание, переименования, а также ликвидацией филиалов.

Рисунок 5 – Основные ценности ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»

Источник: составлено автором по [Управление стратегического развития и системы качества ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»: [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://usk.pnzgu.ru/].

Данная структура постоянно подвергается изменениям и совершенствуется в целях приведения ее в соответствие с потребностями, обусловленными настоящим и перспективным развитием университета. Действующая организационно-управленческая структура, принятая на Ученом совете университета 28 ноября 2024 года (приложение Е).

Управление университетом осуществляется на основе принципов единоначалия и коллегиальности.

Система управления персоналом ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» – это сложный и многогранный механизм, обеспечивающий эффективное функционирование университета за счет грамотного подбора, развития и мотивации персонала. Он выходит далеко за рамки простого найма и аттестации, охватывая весь жизненный цикл

сотрудника в университете – от момента подачи заявления до ухода на пенсию. Рассмотрим ключевые элементы этой системы более детально, добавив информацию о современных тенденциях.

1. Система найма персонала: подбор персонала в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» осуществляется Управлением кадров, которое играет роль центрального звена в этом процессе. Процесс поиска и отбора кандидатов представляет собой многоступенчатую процедуру, включающую в себя не только формальные этапы, но и ориентированную на результативность оценку соответствия кандидата задачам и ценностям университета.

1.1 Анализ потребности в персонале: этот этап выходит за рамки простого подсчета вакансий. Он включает в себя прогнозирование будущих потребностей, анализ текущей ситуации на рынке труда, оценку эффективности существующего штата и выявление потенциальных дефицитов компетенций. Для этого используются методы SWOT-анализа, моделирование сценариев развития университета и анализ ключевых показателей эффективности (KPI) различных подразделений.

1.2 Формирование требований к кандидатам и описание должности: здесь определяются не только профессиональные навыки и опыт, но и личностные качества, соответствующие корпоративной культуре ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет». Описание должности должно быть четким, конкретным и измеримым, включая ключевые обязанности, показатели эффективности и ожидаемые результаты. При этом учитываются требования профессиональных стандартов и особенности конкретного направления деятельности университета. Образец должностной инструкции представлен в (приложении Ж).

1.3 Выбор источников поиска кандидатов: ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» использует как внутренние, так и внешние источники привлечения персонала. К внутренним источникам относятся база данных бывших сотрудников и выпускников университета, внутренние

объявления о вакансиях и рекомендации сотрудников. Внешние источники включают в себя специализированные сайты по поиску работы (HeadHunter, SuperJob и др.), рекрутинговые агентства, участие в профессиональных конференциях и выставках, а также сотрудничество с вузами-партнерами. Для привлечения высококвалифицированных специалистов могут использоваться специальные программы привлечения талантов.

1.4 Оценка кандидатов: эта технология включает в себя несколько этапов, таких как первичный отбор резюме, тестирование (профессиональные и психологические тесты), ассессмент-центры (оценка компетенций в условиях, максимально приближенных к реальной работе), структурированные собеседования и проверка рекомендаций. Цель – всесторонне оценить профессиональные и личностные качества кандидата, его мотивацию и потенциал роста.

1.5 Принятие решения о приёме на работу: решение принимается на основе комплексной оценки результатов всех предыдущих этапов и соответствия кандидата требованиям вакансии. Учитывается не только профессиональная подготовка, но и личные качества, способность к командной работе, адаптивность и готовность к профессиональному развитию.

1.6 Заключение трудового договора и оформление документов: этот этап включает в себя подписание трудового договора, оформление необходимых документов, введение в должность и адаптацию нового сотрудника. Для новых сотрудников часто проводятся вводные тренинги, знакомство с корпоративной культурой и регламентами университета.

2. Система деловой оценки персонала. В ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» система оценки персонала направлена не только на аттестацию, но и на постоянном мониторинге эффективности работы и потенциала роста каждого сотрудника.

2.1 Аттестация: аттестация в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» проводится регулярно, основываясь на объективной и

всесторонней оценке профессиональной деятельности работника. Учитываются как количественные показатели (например, количество опубликованных работ, число проведенных занятий), так и качественные (качество преподавания, уровень вовлеченности в научно-исследовательскую деятельность, участие в общественной жизни университета). Процесс аттестации должен быть прозрачным и объективным, исключающим субъективность оценки. Критерии оценки должны быть четко сформулированы и доступны всем участникам процесса.

2.2 Другие методы оценки персонала: помимо аттестации, ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» может использовать другие методы оценки персонала, такие как 360-градусная оценка (оценка сотрудника с разных сторон – руководителем, коллегами, подчиненными, клиентами), метод самооценки, оценка по результатам работы (KPI), мониторинг профессионального развития. Интегрированный подход к оценке позволяет получить более полную картину работы сотрудника и определить направления его дальнейшего развития.

3. Система мотивации персонала: эффективная система управления персоналом невозможна без системы мотивации, которая должна стимулировать сотрудников к достижению целей университета и личностному росту. Система мотивации в ПГУ включает в себя как материальные стимулы (зарплата, премии, дополнительные выплаты), так и нематериальные (возможности профессионального развития, повышение квалификации, участие в интересных проектах, признание заслуг).

4. Система обучения и развития персонала: ПГУ инвестирует в развитие своих сотрудников, предлагая им возможности для повышения квалификации, профессиональной переподготовки и обучения новым технологиям. Это может быть достигнуто через внутренние программы обучения, внешние курсы, тренинги, конференции и семинары. Система обучения нацелена на развитие компетенций, необходимых для эффективного выполнения работы и достижения целей университета.

Для этого в ПГУ существуют межотраслевой региональный центр повышения квалификации и дистанционного образования, центр дополнительного педагогического образования. В них реализуются программы дополнительного профессионального образования: повышение квалификации, переподготовка специалистов в целях обновления их профессиональных знаний, совершенствования деловых качеств, подготовки к выполнению новых трудовых функций [50]. Повышение квалификации включает в себя следующие виды обучения:

– краткосрочное тематическое обучение (от 16 ч. до 250 ч.), которое завершается сдачей соответствующего экзамена, зачета или защитой реферата;

– профессиональная переподготовка (свыше 250 часов).

Особую роль в каждом учреждении играет управление кадров, которое фокусирует свое внимание на обеспечение комфортной среды для работоспособности персонала высшего учебного заведения.

Управление кадров в ПГУ является самостоятельным структурным подразделением университета [44]. Основными его задачами являются:

1. организация работы по выработке кадровой политики;

2. формирование стабильно работающего трудового коллектива;

3. установление и обеспечение единого порядка документирования кадровой деятельности;

4. создание кадрового резерва и работа с ним;

5. организация системы учета кадров;

6. организация прав, льгот и гарантий работников.

Структура управления кадров ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» представлены на рисунке 6.

Кадровый потенциал ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» – это сложная характеристика его персонала, представляющая собой не просто сумму сотрудников, а оценку их квалификации, опыта, мотивации и способности эффективно выполнять возложенные задачи,

обеспечивая функционирование и развитие университета как образовательной организации.

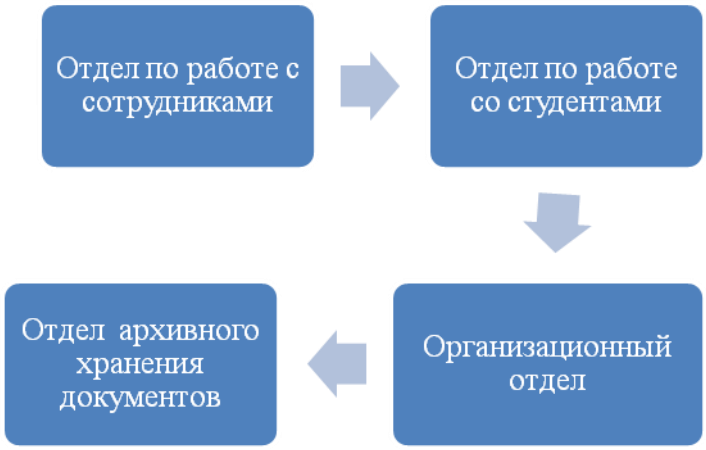


Рисунок 6 – Структура управления кадров ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»

Источник: составлено автором по [Управление кадров ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»: [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://ukad.pnzgu.ru/].

Этот потенциал напрямую влияет на качество образования, научную деятельность, административную эффективность и, в конечном итоге, на конкурентоспособность ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» на рынке образовательных услуг. По состоянию на 31 декабря 2024 года численность персонала университета составляет 2 817 человек, что само по себе не является исчерпывающей характеристикой кадрового потенциала [32].

Для полного понимания ситуации необходим детальный анализ, учитывающий различные параметры.

Рассмотрим анализ численности персонала ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» по трём ключевым параметрам:

1. Категория персонала: разделение персонала на категории позволяет оценить баланс между преподавательским составом, научными сотрудниками, административным персоналом и вспомогательным персоналом.

Например, высокая доля профессоров и доцентов (16% и 75% соответственно) свидетельствует о высоком уровне квалификации преподавательского состава, способствующем качественному образовательному процессу. Наличие значительного количества научных сотрудников (75%) указывает на развитую исследовательскую деятельность университета.

Сбалансированность между этими категориями, а также достаточное количество эффективного административного и вспомогательного персонала, обеспечивающих бесперебойную работу университета, являются важными показателями потенциала.

В ПГУ выделяются следующие категории персонала:

- профессорско-преподавательский состав;
- учебно-вспомогательный персонал;
- административно-управленческий персонал;
- педагогические работники СПО;
- обслуживающий персонал;
- медицинский персонал;
- военные.

2. Квалификация персонала: определение квалификации персонала выходит за рамки простого перечисления должностей. Необходимо учитывать наличие ученых степеней (кандидатов и докторов наук), профессиональных сертификатов, участие в международных проектах, публикации в рецензируемых изданиях, прохождение повышения квалификации. Стоит отметить, что в ПГУ достаточно высокая квалификация персонала, это обуславливается постоянным повышением профессиональных навыков и приобретению новых качеств.

Высокая концентрация сотрудников с высокими квалификационными характеристиками напрямую влияет на качество преподавания, научных исследований и административной работы. Анализ показателей по уровню

квалификации позволит выявить пробелы и разработать стратегию повышения квалификации персонала через целевое финансирование обучения, стажировки и приглашение ведущих специалистов.

3. Возрастной состав: равномерное распределение сотрудников по возрастным группам обеспечивает преемственность опыта и знаний. Однако, слишком большая доля сотрудников пенсионного возраста или, наоборот, преобладание молодых специалистов без достаточного опыта, может создать дисбаланс и повлиять на эффективность работы университета. Анализ возрастного состава позволяет определить необходимость программ поддержки опытных сотрудников и стимулирования привлечения молодых кадров, а также разработать меры по управлению персоналом с учетом демографических тенденций.

Проведя анализ кадрового состава ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» удалось выявить следующие тенденции:

1. В коллективе ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» преобладает численность женщин 65,9%, в то время как мужчин 34,1% (таблица 3).

Таблица 3. Анализ численности работников ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» по полу, в процентах

	2022	2023	2024
Женщины	65,2	65,4	65,9
Мужчины	34,8	34,6	34,1

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет».

Проанализировав данный показатель можно сказать, что за последние 3 года доля мужчин сократилась на 0,7%, доля женщин увеличилась на 0,7%. Это может быть связано с условиями трудовой деятельности, с изменением заработной платы и нагрузки преподавательского состава.

Далее на рисунке 6 представлено процентное соотношение возрастных групп персонала университета.

2. Анализируя возрастные категории персонала, удалось выяснить, что в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» достаточно маленький процент молодых специалистов до 30 лет (17%), на втором месте расположилась возрастная категория от 50 лет и выше (40%), первое место по численности занимает возрастная категория от 31 до 50 лет (43%) (рисунок 7).

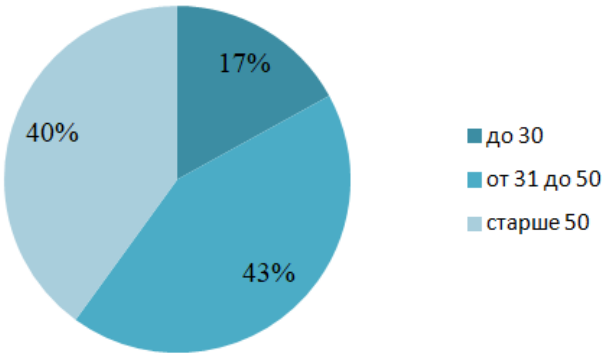


Рисунок 7 – Анализ возрастных категорий работников ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»

Источник: составлено на основе анализа кадровой документации ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет».

В таблице 4 представлена динамика возрастных категорий работников университета за 3 года.

Таблица 4. Динамика численности работников ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» по возрасту, в процентах

Возраст	2022	2023	2024
До 30	16,4	16,9	17
От 31 до 50	43,1	43,1	43
Старше 50	40,5	40	40

Источник: составлено на основе анализа кадровой документации ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет».

Проанализировав возрастные категории работников университета можно сказать, что увеличивается объем молодых специалистов, что говорит

о привлекательности данного учебного заведения, уменьшение работников от старше 50 лет может быть связано с выходом сотрудников на пенсию. Увеличение процента молодых специалистов в университете является положительным фактором для учебного заведения, которые заключаются в следующих преимуществах:

1. Обновление и развитие образовательной системы. Молодые преподаватели обладают новыми идеями, подходами и методами обучения, которые могут улучшить качество образования.

2. Удержание талантливых специалистов. Молодым преподавателям свойственно оставаться в профессии на длительный срок, что способствует их профессиональному росту и развитию.

3. Формирование кадрового резерва. Работа с молодыми преподавателями позволяет сформировать кадровый резерв на будущее, что важно для вузов, которые стремятся сохранить свою конкурентоспособность и привлечь лучшие кадры.

4. Увеличение эффективности работы. Молодые преподаватели, как правило, более энергичны и активны, что может способствовать увеличению эффективности работы вуза.

5. Повышение престижа профессии. Привлечение молодых специалистов к преподавательской деятельности может повысить престиж профессии, что в свою очередь может привести к увеличению числа студентов, желающих стать преподавателями.

Таким образом, в системе управления персоналом и кадровому составу ПГУ можно выделить следующие тенденции:

1. увеличение процентного соотношения сотрудников женщин;

2. наблюдается тенденция увеличение молодых сотрудников;

3. сотрудники ПГУ имеют достаточно высокую квалификацию, что объясняется повышением профессиональных навыков.

Эффективное управление вузом – это комплексный процесс, требующий инновационного подхода, использования современных технологий. Этому

способствует хорошо сформированная корпоративная культура, направленная на создание атмосферы сотрудничества, взаимного уважения и стремления к профессиональному росту как среди преподавателей, так и среди студентов, и ориентированная на постоянное развитие и адаптацию к меняющимся условиям.

Корпоративная культура ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» представляет собой комплексный механизм, который основан прежде всего на правильном распределении функциональности данного заведения. Принципы корпоративной культуры поддерживают внутреннюю гармонию и работоспособность, что в свою очередь влияет на образовательный процесс. Рассмотрим её более подробно в следующем параграфе.

2.2 Анализ корпоративной культуры ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»

Корпоративная культура ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» (далее ПГУ) – это комплексная система ценностей, принципов и практик, формирующая уникальный облик этого образовательного учреждения и определяющая его успешное функционирование. Она не просто декларируется, но активно внедряется и поддерживается на всех уровнях – от руководства до студентов.

Шесть основных принципов, заложенных в основу корпоративной культуры ПГУ, являются не просто абстрактными понятиями, а конкретными ориентирами для повседневной деятельности (рисунок 8).

Проанализируем данные элементы более подробнее:

1. Преданность образованию и науке: этот принцип является краеугольным камнем всей деятельности университета, который активно сотрудничает с ведущими научными центрами России и мира, участвуя в международных грантах и проектах, что позволяет его ученым быть на передовой научной мысли. Это отражается в постоянном росте числа

публикаций в рейтинговых изданиях и получении патентов на изобретения. Особое внимание уделяется вовлечению студентов в научную работу через студенческие научные общества, гранты на исследования и возможности публикации результатов их исследований.

Рисунок 8 – Элементы корпоративной культуры ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»

Источник: составлено автором по [Официальный сайт ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»: [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://pnzgu.ru/.].

2. Инновации и креативность: ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» активно поощряет нестандартное мышление и новаторские подходы как в преподавательской деятельности, так и в научных исследованиях. Для этого создаются специальные инкубаторы и акселераторы для стартапов, проводятся мастер-классы по креативному мышлению и дизайн-мышлению, а также организуются конкурсы и хакатоны для студентов и преподавателей. Это позволяет не только создавать новые знания, но и внедрять их в практику, решая актуальные проблемы региона и страны. Инновационный подход проявляется также в использовании современных технологий в образовательном процессе,

включая онлайн-курсы, виртуальную реальность и искусственный интеллект.

3. Профессионализм и этика: в университете высоко ценится профессионализм и приверженность этическим нормам. Академическая честность является неотъемлемой частью корпоративной культуры. Для обеспечения высокого уровня профессионализма преподаватели проходят регулярную аттестацию, участвуют в профессиональных конференциях и семинарах, а также имеют возможность повышать свою квалификацию в ведущих университетах России и за рубежом. Этические стандарты регулируются внутренними документами и строго контролируются.

4. Командная работа и сотрудничество: успех основан на эффективном взаимодействии между преподавателями, сотрудниками и студентами. Создается атмосфера взаимопомощи и поддержки. Проектная деятельность, групповые задания и совместные исследования способствуют развитию навыков командной работы. Регулярные встречи, коллегиальные обсуждения и совместные мероприятия укрепляют коллективный дух.

5. Уважение и достоинство: в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» царит атмосфера взаимоуважения и толерантности. Учитываются мнения всех членов коллектива, ценятся их индивидуальные вклады и достижения. Открытая и прозрачная система коммуникаций способствует решению конфликтов и предотвращению несправедливости.

6. Традиции и наследие: ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» гордится своей историей и богатыми традициями. Сохранение и развитие наследия университета является важной частью корпоративной культуры. Ежегодные празднования, юбилейные мероприятия, выставки, издания книг посвященных истории университета, способствуют формированию чувства принадлежности и гордости за свой вуз. В учебном заведении работает информационно – выставочный центр и историко-информационный центр Педагогического института им В.Г. Белинского, где

представлены материалы, посвященные истории университета, проводятся экскурсии и мероприятия.

Все эти принципы подкрепляются конкретными действиями. Так, например, 18 апреля 2018 года был дан старт проекту «Кампусная карта ПГУ». Кампусные карты ПГУ выпущены с индивидуальным дизайном вуза, что способствует поддержанию корпоративной университетской культуры.

В память об 428 студентах, сотрудниках и педагогах, участвовавшим в Великой Отечественной войне в университете открыт мемориал «Они сражались за Родину». В 2025 году издан памятный календарь «Поколение Победителей». Элементы корпоративной культуры ПГУ представлены в приложении К.

Первый визуальный контакт с Пензенским государственным университетом (ПГУ), как и с любой организацией, происходит через его логотип – сложную эмблему, несущую в себе глубокий символический смысл. В отличие от простого текстового логотипа, эмблема ПГУ представляет собой многослойное изображение, в котором каждый элемент несёт определённую смысловую нагрузку, отражая историю, ценности и миссию университета.

Эмблема ПГУ представляет собой круглый знак, внутри которого расположена книга как символ обучения, на её фоне расположен ромб, ласточка (как принадлежность к городу Пензе) и факел как свет знаний.
Центральным элементом эмблемы является круг, символизирующий единство, целостность и непрерывность образовательного процесса. Внутри круга расположена раскрытая книга – классический символ знания, образования и стремления к просвещению. Книга, как сердце эмблемы, подчеркивает главную функцию университета – передачу знаний и формирование личностей. На фоне книги изображен ромб, геометрическая фигура, часто ассоциирующаяся со стабильностью, надёжностью и фундаментальностью образования, которое предоставляет ПГУ.

Рисунок 9 – Эмблема ФГОБОУ ВО «Пензенский государственный университет»

Источник: Официальный сайт ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»: [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://presscentr.pnzgu.ru/simbol?ysclid=m6l6kuydeq617880398

Ромб, в свою очередь, обрамляет два других важных символа. Ласточка, неотъемлемый элемент городской символики Пензы, указывает на тесную связь университета с городом, его историей и культурой. Она символизирует свободу, стремление к новым горизонтам и динамичное развитие, что характерно для современного университета. Наконец, факел, классический символ просвещения и поиска истины, дополняет композицию, подчеркивая миссию университета как источника знаний и света, который освещает путь студентам к успеху. Цифра "38" (возможно, означающая год основания или какое-то другое значимое число, потребуется уточнение), дополняет композицию, указывая на историческую преемственность и опыт университета. Дата основания – 1943 год – также нанесена на эмблему, подчеркивая её долголетнюю историю и традиции.

Логотип Пензенского государственного университета зарегистрирован в качестве товарного знака. Соответствующее свидетельство на товарный знак (знак обслуживания), подписанное руководителем Федеральной службы по интеллектуальной собственности Г.П. Ивлиевым, зарегистрировано в Государственном реестре товарных знаков и знаков обслуживания Российской Федерации 28 мая 2018 года [24].

Однако визуальная идентификация университета не ограничивается только эмблемой. ПГУ разработал и активно использует фирменный стиль, включающий специфическую цветовую гамму, шрифты и графические элементы. Эта официальная символика присутствует во всех аспектах жизни университета. В каждом корпусе университета размещены информационные стенды, содержащие подробную информацию о миссии, истории, структуре, направлениях деятельности и достижениях ПГУ. Эти стенды не только информируют студентов, преподавателей и посетителей о жизни университета, но и способствуют формированию чувства принадлежности к большому и динамично развивающемуся коллективу.

«Университетская газета» Пензенского государственного университета – это основной печатный источник информации о жизни вуза, его студентов и преподавателей.

В газете представлены новости и объявления о событиях факультетов и подразделений, творчество студентов, преподавателей и сотрудников, рассказы о поездках, комментарии о происходящем в университете, интервью с интересными людьми вуза и фотографии (приложение К).

Фирменный стиль ПГУ используется также в официальной документации – письмах, программах семинаров и конференций, дипломах и других документах. Это обеспечивает единый образ университета и повышает его распознаваемость. Более того, фирменная символика используется на сувенирной продукции, что способствует пропаганде университета и формированию положительного имиджа среди абитуриентов и широкой общественности.

Также у ПГУ существует два варианта гимна, однако, официально не один из них не утвержден. Автором первого варианта гимна является выпускница ПГУ Лариса Ивановна Яшина, второй вариант был написан неизвестным автором.

Анализ корпоративной культуры образовательного учреждения высшего образования – это комплексный процесс, требующий глубокого

погружения в специфику организации и её взаимодействия с внешней средой. Он выходит за рамки простого описания и стремится выявить скрытые механизмы, влияющие на эффективность работы и достижение стратегических целей. Рассмотрим подробнее основные аспекты такого анализа:

1. Корпоративная философия: фундамент культуры. Это не просто набор красивых слов в уставе, а глубоко укоренившиеся убеждения, ценности и принципы, определяющие идентичность учреждения. Анализ корпоративной философии включает в себя изучение миссии организации (её предназначение и роль в обществе), видения будущего (желаемое состояние в долгосрочной перспективе), стратегических целей (конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные по времени задачи), а также основных ценностей (принципы, руководящие поведением сотрудников).

Важно понять, насколько эти элементы согласованы между собой и насколько эффективно они транслируются сотрудникам. Например, декларируется ли приоритет студентоцентричного подхода, а на практике решения принимаются в интересах администрации? Этот разрыв между декларацией и реальностью – важный индикатор проблем в корпоративной культуре. Кроме того, анализ должен учитывать, как философия адаптируется к изменениям внешней среды, таким как новые образовательные стандарты, технологические инновации или изменение демографической ситуации.

Миссия Пензенского государственного университета (ПГУ) – формирование и развитие конкурентоспособного человеческого капитала, поддержка социально-экономического развития Пензенского региона и Российской Федерации путём обеспечения высокого качества образовательного процесса, научно-исследовательских работ, технологических разработок, межрегионального и международного сотрудничества.

Стратегическая цель ПГУ – стать центром концентрации профессиональных компетенций и коммуникационной площадкой в инновационной и цифровой трансформации Пензенского региона для

достижения национальных целей Российской Федерации

2. Нормы и правила: регулирование поведения. Корпоративная философия воплощается в конкретных нормах и правилах, регулирующих взаимодействие сотрудников и их деятельность. В ПГУ это формальные документы (уставы, положения, инструкции) (приложение Л) и неформальные правила (соблюдение пропускного режима, дисциплина и опрятность, внешний вид, участие в общественной жизни университета), выработанные в процессе общения и взаимодействия.

Анализ должен охватывать как формальные, так и неформальные аспекты, выявляя возможные противоречия между ними. Например, формальные правила могут требовать соблюдения строгих иерархических отношений, в то время как неформальные практики могут способствовать горизонтальным связям и сотрудничеству. Важно определить эффективность действующих норм и правил: способствуют ли они достижению стратегических целей, или, наоборот, создают препятствия? Анализ может включать в себя изучение процедур принятия решений, механизмов контроля и оценки деятельности, а также системы мотивации и поощрения.

3. Формы поведения: практическое воплощение культуры. Это наблюдаемые действия и взаимодействия сотрудников, которые являются результатом влияния корпоративной философии, норм и правил. Анализ форм поведения включает в себя наблюдение за рабочими процессами, проведение опросов, интервью и фокус-групп. Важно выявить как позитивные, так и негативные модели поведения, определить их причины и последствия. Например, преобладание конкуренции между сотрудниками может свидетельствовать о недостаточно развитой культуре сотрудничества, а низкий уровень инициативы – о проблемах с мотивацией и делегированием полномочий. Особое внимание следует уделить проблемам буллинга, дискриминации и другим негативным явлениям.

4. Механизмы трансляции культуры: передача ценностей. Корпоративная культура не существует сама по себе, она передаётся от одного поколения

сотрудников к другому через различные механизмы. К ним относятся: ритуалы (например, торжественные собрания, вручение наград), традиции (например, ежегодные корпоративные мероприятия), дискурс (язык, стиль общения), символы (например, логотип, цвета, девиз), мифы и легенды (истории об успехах и неудачах организации). Анализ этих механизмов позволяет понять, как формируется корпоративная идентичность и как эффективно передаются ценности организации. Например, анализ корпоративных историй может показать, какие ценности целятся для продвижения и как они поддерживаются действиями руководства. Также корпоративная культура в ПГУ поддерживается университетской газетой и двумя музеями.

5. Мотивационная: сильная корпоративная культура может стать мощным инструментом мотивации сотрудников, повышая их лояльность и увлеченность работой. Это достигается через карьерный рост, возможности для профессионального развития, создание комфортной рабочей атмосферы и уважительного отношения к сотрудникам.

6. Ценностно-образующая: корпоративная культура формирует ценности и убеждения сотрудников, способствуя созданию единой команды, ориентированной на общие цели. В образовательном учреждении это особенно важно для формирования единого подхода к обучению и воспитанию студентов.

7. Имиджевая: позитивный образ учреждения является ключевым фактором его конкурентоспособности. Сильная корпоративная культура способствует созданию положительного имиджа в глазах абитуриентов, партнеров и общественности. Пензенский государственный университет (ПГУ) в этом плане высоко оценивается, его знают жители города и за его пределами, абитуриенты и их родители, работодатели. Это гарант качественного высшего образования.

8. Коммуникационная: эффективная корпоративная культура обеспечивает установление и поддержание эффективных коммуникационных потоков, способствуя взаимопониманию и координации деятельности. В

современном образовательном учреждении это особенно важно для организации удаленной работы, онлайн-обучения и коллаборации между сотрудниками разных подразделений.

9. Методы анализа корпоративной культуры: для получения всестороннего представления о корпоративной культуре необходимо применять как количественные, так и качественные методы исследования. Количественные методы (опросы, анкетирование) позволяют оценить уровень удовлетворенности сотрудников, их восприятие корпоративных ценностей и норм. Качественные методы (интервью, фокус-группы, наблюдение) позволяют получить более глубокое понимание причин наблюдаемых явлений и выявления скрытых проблем.

Мониторинг текущего состояния культуры должен быть регулярным и системным, чтобы своевременно выявлять изменения и корректировать стратегию развития. Важно также анализировать отзывы студентов и других заинтересованных сторон, чтобы получить объективное представление о сильных и слабых сторонах корпоративной культуры учреждения. В ПГУ мониторинг корпоративной культуры производится посредством проведения опросов среди студентов и персонала, а также с помощью наблюдения за внутренней жизнью университета и периодическим проведением интервью.

Анализ корпоративной культуры высшего учебного учреждения становится все более актуальным по нескольким причинам, обусловленных изменениями в функциях высших учебных заведений, потребностями рынка труда и влиянием на социальное развитие общества.

Поэтому анализ корпоративной культуры ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» необходим для оценки того, насколько учреждение соответствует современным реалиям и вызовам. Это позволит выявить сильные и слабые стороны, а также определить направления для дальнейшего развития. В конечном итоге, успешная реализация миссии вуза зависит от его способности адаптироваться к изменениям и эффективно

реагировать на вызовы времени. Корпоративная культура является не просто фоном, а важным инструментом, способствующим достижению стратегических целей и обеспечению устойчивого развития образовательного учреждения.

С целью изучения специфики корпоративной культуры ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» и выявления её особенностей была разработана анкета, которая состоит из тридцати трёх вопросов (опросный лист представлен в приложении М), объём выборки составляет 80 человек, сотрудники университета из них 66% женщин и 34% мужчин.

Также анализ корпоративной структуры ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» проходил с помощью интервьюирования сотрудников (в количестве 10 человек) (вопросы для интервью представлены в приложении Н).

В ходе проведения интервьюирования, на вопрос «Как Вы считаете, нужно ли продолжать работу по дальнейшему развитию корпоративной культуры в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»?, начальник Управления информационной политики и связей с общественностью ответил:

«Работа по развитию корпоративной культуры Пензенского государственного университета, как и любого другого вуза, должны быть непрерывной. Во-первых, университет живет циклами, каждый год в его ряды вливаются новые студенты, для которых традиции вуза, его идентичный "код" еще не знакомы. Во-вторых, понятие корпоративной культуры более широкое, чем просто осознание себя принадлежащим к тому или иному образовательному учреждению по формальному признаку, представление о его фирменном стиле и так далее».

На вопрос «Как вы оцените уровень корпоративной культуры в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» были получены следующие ответы: руководитель студии отдела культурно-проектной деятельности ответил:

«Корпоративная культура в нашем университете двигается в ногу со

временем, что является главным фактором в ее функционировании и совершенствовании. Сейчас корпоративная культура ПГУ находится на среднем уровне, так как достаточно многие факторы можно модернизировать и усовершенствовать».

Методист Центра культуры дал следующий ответ:

«Корпоративная культура ПГУ находится на достаточно высоком уровне, однако, на мой взгляд, есть к чему стремиться. Например, можно проводить ежемесячные розыгрыши с фирменными футболками или другими призами, как среди коллектива, так и студентов».

А ведущий экономист материального отдела на вышепредставленный вопрос ответил:

«На мой взгляд, корпоративной культуре нашего университета не хватает свежего взгляда на некоторые процессы. На данный момент я оцениваю корпоративную культуру ПГУ на средний уровень, однако есть куда двигаться и к чему стремиться».

Таким образом, проведя анализ интервью среди сотрудников университета, удалось выявить несколько ключевых моментов:

1. корпоративная культура ПГУ по оценкам респондентов имеет высокий или средний уровни;

2. все участники интервью считают, что развитие корпоративной культуры ПГУ является ключевым фактором для дальнейшего функционирования университета;

3. в качестве улучшения корпоративной культуры были предложены проведения розыгрышей фирменной символики ПГУ, усовершенствование и внедрение новых технологий в корпоративную культуру ВУЗа.

Для дальнейшего анализа корпоративной культуры ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» обратимся к результатам опроса.

Проанализируем некоторые результаты исследования. Сводные данные по опросу представлены в приложении П.

Для начала рассмотрим удовлетворенность сотрудников университета

сферой деятельности, в которой происходит реализация профессиональных компетенций. Данный вопрос выявил, что 62% оценивают свой выбор положительно, при этом указывая, что в университете есть все возможности для получения желаемого результата (рисунок 10).

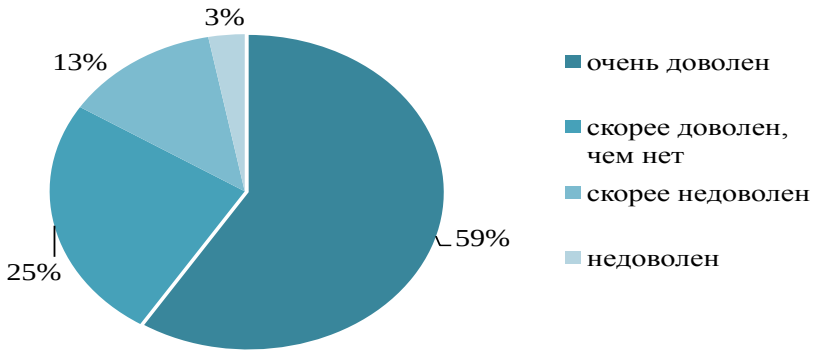


Рисунок 10 – Оценка удовлетворенности сотрудников выбранной сферой деятельности, % (в процентах от числа опрошенных, n = 80)

Далее был проанализирован вопрос о социально-психологическом климате, который в свою очередь является первоначальным аспектом формирования корпоративной культуры высшего учебного заведения. Результаты исследования представлены на рисунке 11.

По итогам проведенного опроса 48% респондентов считают обстановку в университете комфортной и доброжелательной, 17% затрудняются ответить, 30% отметили возникновение конфликтных ситуаций, которые могут происходить на базе несоответствия интересов работников, либо разных взглядов на ту или иную проблему.

Для снижения конфликтных ситуаций стоит проанализировать возможные причины возникновения конфликтов внутри коллектива с целью последующего использования специальных тренингов с антиконфликтными программами для повышения взаимопонимания внутри персонала, что будет более подробно рассмотрено в третьей главе.

Данное явление нельзя игнорировать и продолжать двигаться дальше не принимая никаких мер, так как возникновение конфликтных ситуаций показывает, в каких направлениях у организации существуют проблемы, которые необходимо решить в ближайшее время.

Рисунок 11– Оценка социально – психологического климата в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» (в процентах от числа опрошенных, n = 80)

Следующим критерием для оценки корпоративной культуры университета стала степень соответствия декларируемых университетом ценностей и личных ценностных ориентиров респондентов. Проведя анализ, можно сказать, что 64 % опрошенных разделяют ценности университета, что является хорошим показателем для университета (рисунок 12). 25 % частично разделяют ценности университета, что может быть связано с изменением устоев современных людей в контексте формирования общественной жизни.

Далее была проанализирована оценка направлений и прерогатив развития университета. Сотрудники университета отметили, что наиболее стратегические направления, декларируемые университетом не совпадают с актуальными стратегическими целями, рассматриваемых с их стороны (рисунок 13).

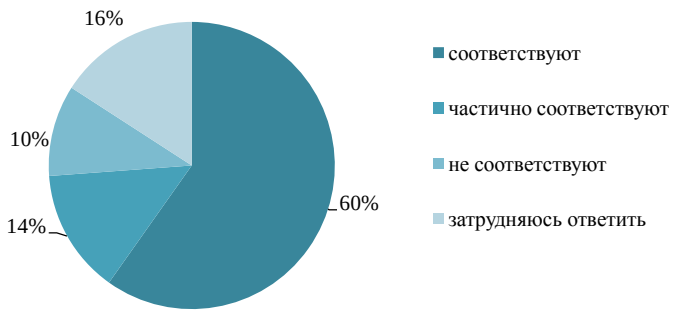


Рисунок 12 – Степень соответствия декларируемых университетом ценностей и личных ценностных ориентиров респондентов (в процентах от числа опрошенных, n=80)

Несовпадение могут возникать из-за разных взглядов на реализацию дальнейшего развития университета.

Рисунок 13 – Оценка направлений развития университета (в процентах от числа опрошенных, n=80)

Это может быть связано с целью, которую преследуют руководители и коллектив. Как правило, управление любым заведением подразумевает повышение имиджа и качества предоставляемых услуг и методы достижения

данного результата делятся на несколько категорий. Следовательно, возможны некоторые несовпадения, что может говорить о возникновении недопонимания внутри организации.

Решение данной проблемы может заключаться в проведении анонимных опросов по дальнейшему развитию университета, после его анализа соответственно будут выдвигаться гипотезы для использования дальнейших методов продвижения университета.

Следующим критерием в оценке корпоративной культуры ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» стала оценка направлений деятельности университета. В данном случае результаты поделены на два аспекта. Первым выступили направления деятельности университета, которые получили максимально высокую оценку (рисунок 14), вторым – направления с минимальной оценкой (рисунок 15).

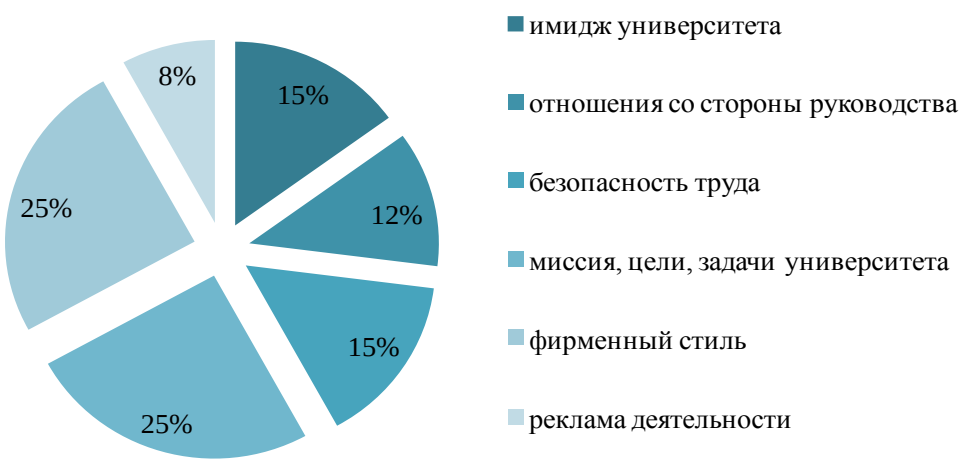


Рисунок 14 – Направления деятельности университета, получившие максимальную оценку со стороны респондентов, (в процентах от числа опрошенных, n=80)

Проанализировав данный аспект, можно сказать, что большая часть опрашиваемых предпочла выбрать наиболее перспективным направлением в дальнейшем развитии университета фирменный стиль и миссию, цели и задачи образовательной организации.

Данный выбор можно обосновать пониманием важности развития корпоративной культуры для образовательного учреждения как дальнейший вектор развития университета. Как правило, от корпоративной культуры зависит большая часть функционирования учебного заведения и качество труда персонала и предоставляемых услуг.

Минимальный процент в направлении деятельности университета получила реклама (8%). Это может быть связано с устоявшимися ассоциациями и популярностью Пензенского государственного университета, что сводит к минимуму необходимость использования дополнительных источников рекламы.

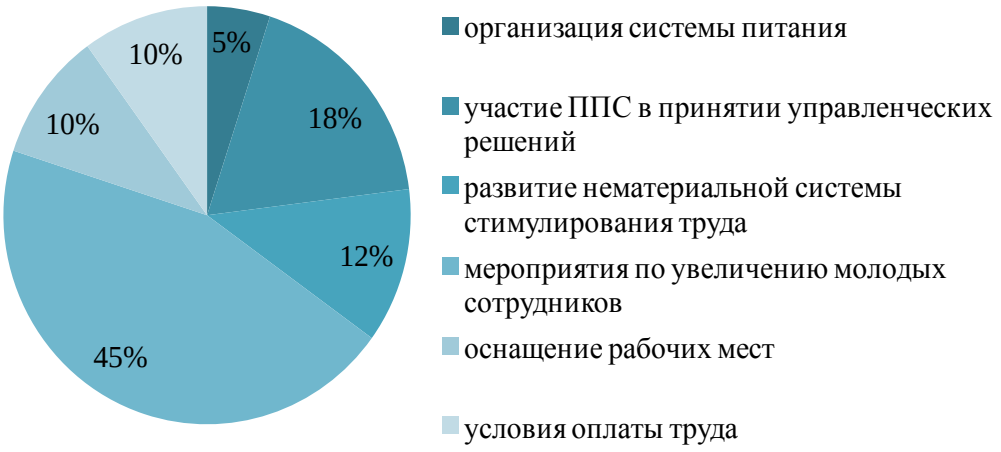


Рисунок 15 – Направления деятельности университета, получившие минимальную оценку со стороны респондентов (в процентах от числа опрошенных, n=80)

Проанализировав данные ответы можно сказать, что 45% опрошенных выступают против мероприятий по привлечения молодых сотрудников. Данный факт может быть спровоцирован современным уровнем образования в высших учебных заведениях. Также стоит отметить, что 18% отдали свой голос за участие ППС в принятии управленческих решений. Данный факт может быть связан с отсутствием желания нести ответственность за принятые решения и высокой загруженностью профессорско-преподавательского состава.

Далее рассмотрим осведомленность сотрудников о существовании корпоративной культуры в ПГУ (рисунок 16). Результаты данного вопроса являются особенно важными, так как осведомленность коллектива о существовании корпоративной культуры позволит выявить слабые места, а также разработать мероприятия по улучшению корпоративной культуры в целом. Также стоит отметить, что осведомленность сотрудников в первую очередь показывает, на сколько развита корпоративная культура в университете.

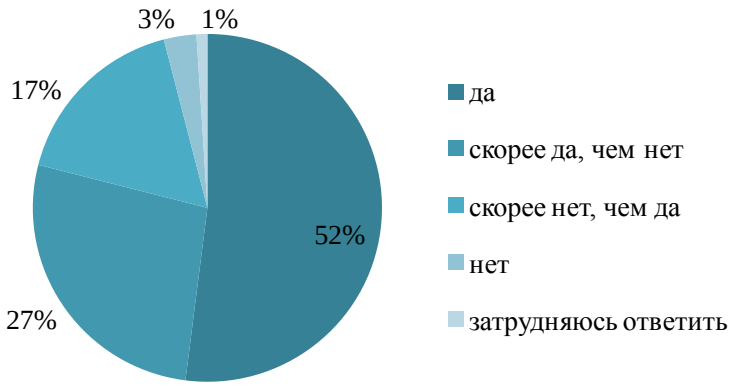


Рисунок 16 – Распределение ответов на вопрос «Знаете ли вы, что в ПГУ существует корпоративная культура» (в процентах от числа опрошенных, n=80)

Проанализировав данный вопрос, удалось выяснить, что более 30% респондентов не могут с точностью сказать о существовании корпоративной культуры в учебном заведении. Это может быть связано с непониманием смысла данного термина, что приводит к ошибочному пониманию словосочетания или с недостаточной развитостью обратной связи и распространением информации о корпоративной культуре университета.

Следующий вопрос был направлен на изучение понимания конфликтного состояния в подразделениях университета (рисунок 17).

Проанализировав данный вопрос можно сказать, что частота конфликтов достаточно высока (52 %), что может говорить о несоответствии взглядов, интересов сотрудников, различных противоречиях. Однако,

процент редко возникающих конфликтов составляет 35%, что может говорить о существующей коммуникации между сотрудниками университета. Полученные данные противоречивые и неоднозначные, что требует дополнительного исследования.

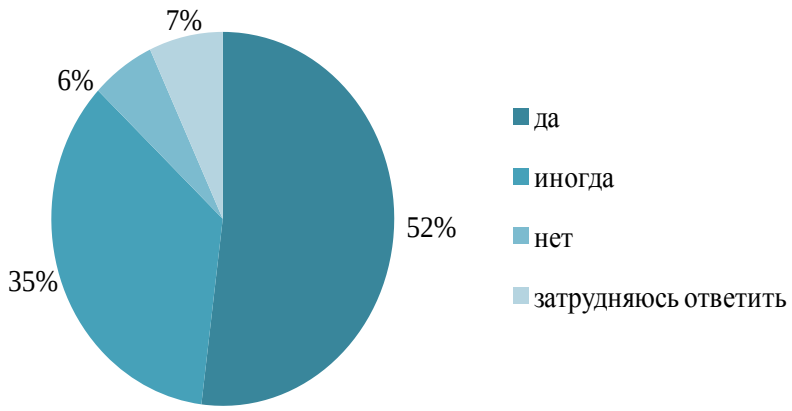


Рисунок 17 – Распределение ответов на вопрос «Как часто возникают конфликты в вашем подразделении» (в процентах от числа опрошенных, n=80)

Руководителю важно понимать, что конфликты часто сопряжены с новыми вызовами и задачами. Разногласия показывают, что мешает коллективу справится с ними, какие схемы уже устарели и не работают. Поэтому, когда команда какого либо структурного подразделения вступает в новый проект, руководителю нужно быть готовым к спорным ситуациям и уметь находить в них ресурс для роста и убеждать сотрудников в необходимости их решения, помогать прорабатывать сопротивление сотрудников и налаживать информационные каналы и обратную связь.

Наиболее конструктивными способами решения рабочих конфликтов являются компромисс и сотрудничество.

На рисунке 18 представлена диаграмма вопроса о причинах возникновения конфликтных ситуаций. Они

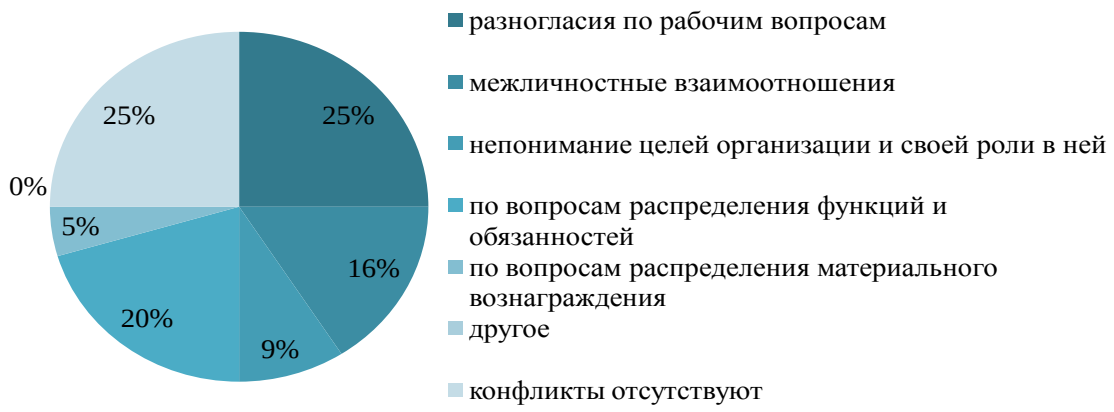


Рисунок 18 – Распределение ответов на вопрос «Укажите причины возникновения конфликтов в вашем подразделении» (в процентах от числа опрошенных, n=80)

Согласно полученным данным, наибольший процент занимают разногласия по рабочим вопросам (25 %), следующим пунктом является конфликты по вопросам распределения функций и обязанностей (20 %), третье место занимают межличностные отношения в коллективе (16 %). Достаточно высокий процент (25 %) опрошенных отметили, что конфликты отсутствуют.

Данные результаты могут говорить о том, что для минимизации возникновения конфликтов нужно, прежде всего, обратить внимание на рабочие вопросы, так как больший процент возникновения конфликтов происходит именно в данной сфере.

В ходе интервьюирования, на вопрос о том, по каким каналам сотрудники получают информацию о различных элементах корпоративной культуры ПГУ, специалист по персоналу ответил:

«Основным каналом для получения данной информации являются электронные платформы, однако данный способ является не оптимальным, та как не все сотрудники зарегистрированы на платформах».

На вопрос о мероприятиях и программ проводящихся на базе ПГУ был получен ответ от Директора центра культуры ПГУ:

«В большинстве случаев это торжественные мероприятия, например новый проект от Сбера на базе нашего университета. На базе нашего университета проводят достаточно большое количество мероприятий, которые отличаются постановкой программы и восприятия ее зрителями».

На вопрос «Кто в ПГУ занимается разработкой и развитием корпоративной культуры» Директор центра культуры ПГУ дал следующий ответ:

«На мой взгляд, разработкой и развитием корпоративной культуры в нашем университете занимается высшее руководство, так как для составления идей нужно знать, чем живет коллектив и студенты университета».

Как ответил преподаватель кафедры «Журналистика»:

«Скорее всего, корпоративной культурой занимается Управление молодежной политики и воспитательной деятельности нашего университета, потому что для разработки идей и их продвижений нужно иметь творческий характер».

На вопрос про дальнейшее развитие корпоративной культуры университета специалист по кадрам ответил:

«Дальнейшее развитие корпоративной культуры ПГУ является достаточно актуальным вопросом, в данном случае стоит учитывать быстроменяющиеся тенденции в сфере образования, что способствует принятию со стороны университета новых вызовов».

Также на данный вопрос был получен ответ от одного из преподавателей ПГУ:

«Развитие корпоративной культуры нашего университета является первостепенной задачей для дальнейшего развития и процветания, что в дальнейшем приведет нас на новый уровень».

Таким образом, было сформировано восприятие корпоративной культуры кадровым составом университета.

В ходе анализа элементов корпоративной культуры можно сделать вывод, что в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» наблюдается достаточно стабильная и развитая корпоративная культура. Это выражается в четкой системе ценностей, норм и традиций, которые объединяют сотрудников и студентов, создавая атмосферу сотрудничества и взаимопомощи. Однако, несмотря на положительные аспекты, в корпоративной культуре университета имеются и свои недостатки.

Одним из таких недостатков является ограниченные возможности для обратной связи и участия в принятии решений, что может приводить к снижению эффективности работы и уменьшению уровня удовлетворенности.

Кроме того, существует необходимость в более активном обмене опытом и знаниями между различными подразделениями университета. Это могло бы не только повысить общую продуктивность, но и способствовать созданию более инновационной среды.

Работа над решением выявленных недостатков и улучшением корпоративной культуры может включать в себя ряд мероприятий, внедрение регулярных тренингов и семинаров, направленных на развитие командного взаимодействия и лидерских качеств. Также стоит рассмотреть возможность создания платформы для обмена опытом и идеями между сотрудниками, что позволит каждому внести свой вклад в развитие университета и другое. Более подробно рекомендации будут представлены в третьей главе.

ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Корпоративная культура ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», по итогам проведённого исследования, имеет ряд проблем, которые препятствуют эффективному функционированию и достижению стратегических целей. Анализ существующего положения выявляет несколько ключевых аспектов, требующих внимания и комплексного решения, представленных в приложении Р.

Корпоративна культура ПГУ нуждается в модернизации, развитии и укреплении уровня создавшейся сплоченности коллектива. Далее рассмотрим основные выявленные проблемы, связанные с корпоративной культурой ПГУ и пути их решения.

Основными проблемами корпоративной культуры ПГУ можно считать:

1. отсутствие положения о корпоративной культуре организации;

2. отсутствие должности специалиста по корпоративным коммуникациям;

3. недостаточно развитая обратная связь;

4. недостаточная сплоченность коллектива;

5. недостаточная распространённость фирменной символики среди сотрудников для укрепления корпоративной культуры внутри коллектива.

Стоит отметить, что все выявленные проблемы взаимосвязаны, и решение одной, будет способствовать решению и другой проблемы.

Основной проблемой корпоративной культуры ФГБОУ ВО «Пензенского государственного университета» отсутствие структурированного документа о корпоративной культуре. Решением данной проблемы выступает составление документа, в котором будут указаны основные положения, компоненты корпоративной культуры, мероприятия по её развитию, заключительные

положения. Таким образом, данное положение будет способствовать документальному закреплению элементов корпоративной культуры ПГУ и определять направления её развития. Структура положения разработана и представлена в приложение С.

Также стоит отметить отсутствие должности специалиста по корпоративным коммуникациям. Введение должности специалиста по корпоративным коммуникациям предполагает разработку и реализацию стратегий внутреннего и внешнего корпоративного общения. Такой специалист поможет создать благоприятную рабочую атмосферу, повысить уровень информированности и вовлечённости сотрудников.

Некоторые задачи специалиста по корпоративным коммуникациям:

– создание и поддержание позитивного имиджа организации;

– разработка коммуникационных стратегий и планов;

– управление корпоративным сайтом и социальными сетями;

– подготовка и распространение пресс-релизов;

– организация и проведение PR и других мероприятий;

– мониторинг информационного поля и анализ обратной связи от сотрудников.

В приложении Т представлено положение о профессиональных качествах данного специалиста.

Также стоит обратить внимание на улучшение каналов обратной связи: создание корпоративной онлайн-платформы – это важный шаг, но его эффективность зависит от дизайна и функциональности. Простое размещение формы обратной связи недостаточно. Необходимо разработать интуитивно понятный веб-сайт или мобильное приложение, обеспечивающее анонимность (при желании), быструю обработку обращений, возможность отслеживания статуса запроса и представления статистических данных об обращениях, сгруппированных по темам (например, качество преподавания, учебная инфраструктура, бытовые условия, внеучебная деятельность).

В целом, система должна быть интегрирована с существующими университетскими базами данных для эффективного анализа полученной информации. Важно также предусмотреть механизмы обратной связи на предоставленные отзывы, чтобы студенты и преподаватели понимали, что их мнение учтено.

Усиление использования социальных сетей – это эффективный инструмент для быстрого сбора обратной связи, особенно среди активной части студенческого сообщества. Однако, важно помнить о необходимости соблюдения этики и оперативного реагирования на комментарии. Негативные отзывы должны рассматриваться как возможности для улучшения, а ответы на них должны быть вежливыми, конструктивными и своевременными. Можно разработать рекомендации – clear guidelines (формирование четких указаний) для сотрудников о том, как правильно отвечать в социальных сетях.

Собрания по обратной связи должны быть организованы не только формально, но и эффективно. Необходимо обеспечить комфортную атмосферу для открытого диалога, заранее рассылать повестку дня и предоставлять возможность задавать вопросы анонимно. Важно не только собирать отзывы, но и демонстрировать реальные изменения, основанные на полученной информации. Протоколы собраний должны публиковаться на сайте университета. Формат собраний может варьироваться: круглые столы, фокус-группы, открытые дискуссии с привлечением экспертов.

Для решения данных проблем необходимо проводить разнообразные опросы и обсуждения, направленные на выявление текущих настроений в коллективе. Это позволит оперативно реагировать на возможные конфликты и недовольства, а также выявлять области, требующие улучшения. Например, можно организовать анонимные анкеты, которые помогут собрать честные мнения сотрудников о рабочем процессе и атмосфере в коллективе.

Сейчас периодически проводятся разные опросы среди студентов и преподавателей по разным аспектам деятельности организации и отношению к социальным явлениям и процессам, проблемам, есть специальная вкладка на

сайте ПГУ «опросы», но о их результатах нет информации. Можно было бы хотя бы частично предоставлять полученные данные по результатам разных опросов (например, «пять цифр месяца»), чтобы участники опросов по разным тематикам как среди преподавателей, так и среди студентов, ознакомились с общими результатами, узнали сущность проблем и может смогли поучаствовать в разработке направлений по их решению.

Для решения следующей проблемы стоит рассмотреть возможность организации тренингов по командообразованию, управлению стрессом и конфликтами. Такие мероприятия помогут сотрудникам лучше понимать друг друга, развивать навыки эффективной коммуникации и находить общие решения в сложных ситуациях. Кроме того, такие тренинги могут повысить уровень доверия между коллегами и создать более сплоченный коллектив, снизить уровень конфликтных ситуаций, которые всё же встречаются среди сотрудников по результатам опроса.

Важно, чтобы руководство университета обратило внимание на важность создания открытой и поддерживающей среды. Применение практики обратной связи, где сотрудники могут свободно высказывать свои идеи и опасения, станет важным шагом к созданию позитивной корпоративной культуры. Например, регулярные встречи с руководством, где каждый сотрудник сможет высказать свои мысли и предложения, будут способствовать формированию атмосферы доверия и открытости, могут выявить новые идеи и существующие проблемы.

В качестве инструмента изменений рабочей атмосферы можно использовать велбинг (well-being) – это современные корпоративные программы, основная цель которых - повысить уровень благополучия сотрудников, удержать и вовлечь персонал. Well-being объединяет множество направлений, например, заботу о физическом благополучии, поддержку психолога, развитие внутренних инициатив.

Можно определить перспективные направления развития велбинга в ПГУ, а именно таких направлений как:

– рассказ историй успеха сотрудников: публикация интервью, статей и материалов о сотрудниках, студентах, которые добились значительных результатов в ПГУ, что собственно делается в университетской газете ПГУ, на официальном сайте ПГУ. Данную традицию стоит продолжать и развивать;

– проведение разнообразных тренингов для сотрудников университета, направленных на расширении кругозора и улучшении психоэмоционального состояния и ментального здоровья (например, оборудование комнат (зон) отдыха, развитие хобби сотрудников, рисование (в технике milky way и др.),, ориентация на занятие спортом, йогой, на укрепление здоровья, профилактики заболеваний и др.).

В развитии благополучия сотрудников и построения здоровой корпоративной культуры важную роль играет открытая коммуникация. Однако, это не просто регулярные собрания; это создание атмосферы психологической безопасности, где сотрудники могут свободно выражать свои мнения, задавать вопросы и предлагать инициативы без боязни отрицательных последствий. Эффективное руководство предполагает умение активно слушать, анализировать обратную связь и своевременно реагировать на проблемы. Для стимулирования открытого диалога можно использовать различные инструменты: анонимные опросы, фокус-группы, «открытые двери» руководства, регулярные неформальные встречи.

Стимулирование инноваций невозможно без создания атмосферы творчества и открытости для новых идей. Внедрение программ внутренних конкурсов, грантов на разработку новых методик преподавания или улучшения организационных процессов, создание инновационных платформ – все это способствует росту активности и креативности сотрудников. Важно также создать механизмы защиты интеллектуальной собственности и поощрения авторства, чтобы стимулировать сотрудников к предложению новых идей.

По решению проблемы недостаточной сплоченности коллектива ключевым элементом решения является выбор и развитие лидеров, способных не только формально управлять, но и вдохновлять коллектив. Трансформация корпоративной культуры в университете – задача, требующая комплексного подхода, в основе которого лежит эффективное лидерство. Проблема не сводится к простому назначению руководителей; необходим стратегический подход, направленный на культивирование атмосферы доверия, сотрудничества и инноваций. Такие руководители есть в ПГУ, но не во всех структурных подразделениях. Это подтверждают ответы сотрудников.

Идеальный кандидат на руководящую должность в вузе должен обладать сочетанием формальных и неформальных лидерских качеств. Это означает не только высокую квалификацию и компетентность в своей области (например, глубокое знание педагогических методик, опыт научной работы или управления проектами), но и способность влиять на людей, завоевывать их доверие и уважение. Неформальное лидерство проявляется в умении мотивировать, вдохновлять, устанавливать прочные межличностные связи, слушать и понимать сотрудников, учитывая их индивидуальные потребности и особенности. Выявление таких лидеров требует тщательного отбора, возможно, с использованием и созданием специальных ассессмент-центров, оценочных тестов и глубинных интервью, ориентированных на выявление лидерского потенциала.

Активное участие руководителя в повседневной жизни вуза – не просто демонстрация присутствия, а способ показать свою заинтересованность и сопричастность. Участие в коллективных мероприятиях, совместные обеды, помощь в решении повседневных задач – все это способствует сплочению коллектива и укреплению доверия. Кроме того, непосредственное наблюдение за рабочим процессом позволяет руководству своевременно выявлять проблемы и принимать эффективные меры по их решению.

Развитие эмоционального интеллекта – ключевой аспект эффективного лидерства. Лидер должен уметь понимать эмоциональное состояние своих коллег, управлять своими собственными эмоциями и строить эффективное взаимодействие с людьми с разными характерами и стилями работы. Для этого необходимо проводить специальные тренинги, развивающие эмпатию, умение слушать и понимать невербальные сигналы, а также эффективные стратегии управления конфликтами. Обучение методам медиации и непринужденного решения спорных ситуаций также необходимо как среди сотрудников, так и среди студентов.

Для развития лидерских качеств среди студентов необходимо использовать площадки для различных мероприятий. Важно также обеспечивать обратную связь и поддержку студенческих лидеров, организовывать тренинги и мастер-классы по лидерству и менеджменту. Для этого в ПГУ имеются студенческое пространство, которое было, открыло 25 января 2024 года. Проект, созданный при поддержке Минобрнауки РФ и Росмолодежи, реализовали в 7-м корпусе вуза. Здесь расположились несколько зон — для волонтеров, лекторов, для отдыха и учебы. В 2025 году планируется создание подобного места в учебном корпусе № 11 Педагогического института им В.Г.Белинского.

Студенческое самоуправление, студенческий совет, организационные комитеты различных мероприятий, научные общества, актив факультетов и групп, другие представительные органы – отличные инструменты для развития профессиональных компетенций и лидерских качеств студентов. Важно обеспечить студентам реальные полномочия, ответственность и возможность решать важные вопросы учебной и общественной жизни вуза. Регулярные собрания, отчетность, возможность привлекать к работе студентов, взаимодействие с преподавательским составом – все это способствует развитию лидерских навыков и формированию ответственности.

Таким образом, комплексный подход к улучшению рабочей атмосферы в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» может привести к значительным положительным изменениям как в образовательном процессе, так и в жизни сотрудников.

Для решения следующей проблемы также стоит отметить возможность более активного развития бренда работодателя, так называемого Employer Branding (HR-брендинг) – совокупность усилий компании по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками, которое делает её привлекательным местом работы, а также активное управление имиджем компании в глазах партнёров, потенциальных сотрудников и других участников образовательного процесса, что позволит увеличить сплоченность коллектива и студентов университета. В этом поможет более активное распространения собственного мерча ПГУ (рисунок 19), который нужно расширять и распространять среди студентов и сотрудников. Это могут быть: футболки, блокноты, ручки, наклейки с логотипом и разной символикой (слоганами) ПГУ. Важно сделать их доступными.

Рисунок – 19 Фирменная футболка и блокнот ПГУ

Также стоит отметить возможность создания фирменной подарка для детей сотрудников (рисунок 20). Может быть представлен в виде открытки или наклейки.

Рисунок – 20 Вариант фирменной эмблемы новогоднего подарка для детей сотрудников ПГУ

Таким образом, можно сказать, что корпоративная культура ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» организована весьма эффективно. Однако, её ещё можно усовершенствовать, устраняя вышеперечисленные проблемы с помощью предложенных мероприятий. Выполнение данных рекомендаций помогут повысить эффективность корпоративной культуры университета, а также повысить качество трудовой деятельности, лояльность и приверженность сотрудников организации. Также стоит обратить внимание на социальную и экономическую эффективность от предложенных рекомендаций, которые будут выражаться в вовлеченности и развитии сотрудников, студентов и привлечению абитуриентов, партнёров, в новых проектах и показателях деятельности. Основным плюсом данных рекомендаций является повышение статуса ПГУ, что, в свою очередь, является перспективой для выхода университета на новые уровни и рейтинги.

Целенаправленная работа над улучшением корпоративной культуры ПГУ не только поможет устранить существующие пробелы, способствуя тем самым общему развитию и успеху учебного заведения, что окажет положительное влияние на удовлетворённость и лояльность сотрудников, качество образовательных услуг и подготовку высококвалифицированных специалистов, что является одной из главных задач университета.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном российском образовательном процессе, характеризующимся высокой конкуренцией, корпоративная культура высшего учебного заведения приобретает статус критически важного фактора, определяющего его конкурентоспособность на рынке образовательных услуг. Это не просто набор традиций и правил, а сложная, динамично развивающаяся система, которая объединяет все категории персонала – от профессорско-преподавательского состава и административных сотрудников до технического персонала и, что немаловажно, студентов.

Корпоративная культура выступает мощным инструментом развития, адаптации и мотивации всех участников образовательного процесса, формируя прочные связи между структурными подразделениями университета, оптимизируя коммуникационные потоки и создавая чувство принадлежности к единому, сплоченному сообществу. Более того, эффективная корпоративная культура является залогом успешной реализации основной миссии университета – подготовки высококвалифицированных специалистов, формирования человеческого капитала, способного эффективно функционировать в динамично меняющемся мире.

В работе были приведены примеры корпоративной культуры ведущих университетов страны. Так, например, оценка корпоративной культуры СамГМУ не ограничивается только материальной базой. Не менее важными являются неформальные аспекты: стиль руководства, взаимоотношения между преподавателями и студентами, наличие системы менторства и наставничества. Сильная корпоративная культура в СамГМУ подразумевает высокий уровень командной работы, открытость к критике и конструктивному диалогу, культивирование этичности и профессиональной ответственности.

Ещё одним удачным примером формирования и развития корпоративной культуры учебной организации высшего образования является корпоративная культура Московского Политехнического университета. Она представляет

собой сложный и многогранный феномен, который отражает ценности, убеждения и нормы, определяющие взаимодействие всех участников образовательного процесса. При более глубоком анализе структуры и особенностей МПГУ можно выделить несколько ключевых критериев, которые формируют эту уникальную культуру.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Пензенский государственный университет» (ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет») – флагман высшего образования Пензенской области, крупнейший вуз Сурского края, уверенно занимающий лидирующие позиции в региональном образовательном пространстве и демонстрирующий стабильный рост в национальных и международных рейтингах. ПГУ имеет развитую инфраструктуру, разветвлённую организационную структуру, эффективное управление и высококвалифицированный кадровый состав.

Корпоративная культура ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» представляет собой комплексный механизм, который основан прежде всего на правильном распределении функциональности данного заведения. Принципы корпоративной культуры поддерживают внутреннюю гармонию и работоспособность, что в свою очередь влияет на образовательный процесс

В ходе проведенного анализа элементов корпоративной культуры можно сделать вывод, что в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» наблюдается достаточно стабильная и развитая корпоративная культура. Это выражается в четкой системе ценностей, норм и традиций, которые объединяют сотрудников и студентов, создавая атмосферу сотрудничества и взаимопомощи. Однако, несмотря на положительные аспекты, в корпоративной культуре университета имеются и свои недостатки.

Основными проблемами корпоративной культуры ПГУ можно считать: отсутствие положения о корпоративной культуре организации; отсутствие

должности специалиста по корпоративным коммуникациям; недостаточно развитая обратная связь; недостаточная сплоченность коллектива; недостаточная распространённость фирменной символики среди сотрудников для укрепления корпоративной культуры внутри коллектива.

Поэтому корпоративна культура ПГУ нуждается в модернизации, развитии и укреплении с помощью ряда мероприятий. Исследование, разработка и выполнение рекомендаций помогут повысить эффективность корпоративной культуры университета, а также повысить качество трудовой деятельности, лояльность и приверженность сотрудников организации.

Таким образом, можно сказать, что корпоративная культура ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» организована весьма эффективно, однако, чтобы её усовершенствовать, следует устранить вышеперечисленные проблемы с помощью предложенных в работе рекомендаций, которые будут способствовать укреплению и развитию корпоративной культуры ПГУ.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг, М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 913 с.

2. Бабенко, И.В. Анализ корпоративной культуры высшего учебного заведения / И.В. Бабенко, О.В. Михайлова // Государственное управление. – 2020. - №2. – С. 102-111

3. Батталова Л. М., Дадыкин С. В., Устьян Э. А. Корпоративная культура в россии: проблемы формирования // Проблемы экономики и юридической практики. 2020. №6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-v-rossii-problemy-formirovaniya

4. Виханский, О. С, Наумов, А. И. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2016. – 670 с

5. Гребенкина Т. Спиральная динамика для формирования корпоративной культуры / 23 мая 2024 // Журнал «Контур» [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://kontur.ru/articles/51374-spiralnaya_dinamika

6. Данилова Е. А. Теоретические аспекты корпоративной культуры компании // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России (УПИРР). 2023. №5. С.20-24 URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-korporativnoy-kultury-kompanii

7. Диал Т.Е., Кеннеди А.А. Корпоративная культура / Т.Е.Диал, А.А.Кеннеди. – М.: КноРус, 2012. – 562 с.

8. Дирекция по управлению персоналом и корпоративному развитию СамГМУ: [Электронный ресурс] https://samsmu.ru/university/offices/hr/?ysclid=m55ahnzaqk531460045

9. Еловиков Л.А. Управление организацией / Л.А. Еловиков. – Омск: Омский гос. ун-т, 2013. – 284 с.

10. Ермолаева С. Г., Мальцев А. В. Корпоративная культура

университета: роль профсоюза // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России (УПИРР). 2023. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-universiteta-rol-profsoyuza

11. Ефремова, Е. А. Корпоративная культура и система мотивации / Е. А. Ефремова // Менеджер по персоналу. – 2012. – №1. – С. 32-51.

12. Жемчугов, А. М. Эффективность организации – единство целей, стратегии и структуры / А. М. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. – № 2. – С. 6-12.

13. Занковский, А.Н. Организационная культура: учеб. / А.Н. Занковский. – Изд. 2-е. - М.: «Дело», 2012. – 432 с.

14. Захарова, Л. Н. Психология управления [Текст] : учеб. пособие / Л. Н. Захарова. – М. : Логос, 2012. – 376 с.

15. Иванова И. А., Бардина А. С. Спиральная динамика как модель развития организации // ТДР. 2022. №2. С.88-90 [Электронный ресурс] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/spiralnaya-dinamika-kak-model-razvitiya organizatsii.

16. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К.Камерон, Р. Куинн . – Изд. 2-е. – СПб.: Питер, 2015. –452 с.

17. Козлов, В. В. Корпоративная культура: учебно-практическое пособие / В. В. Козлов. – Москва : Альфа-Пресс, 2019. – 301 с.

18. Коротков Э.М. Концепция менеджмента : учеб. / Э.М. Коротков. – М.:«Дека», 2015. – 345 с.

19. Кречетников К.Г. Элементы корпоративной культуры в современной организации // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2015, с. 15

20. Логотип ПГУ зарегистрирован в качестве товарного знака [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://pnzgu.ru/news/2018/06/5/11205844/print

21. Маличенко И. П., Якущенко К. С., Палий В. О. Цифровая корпоративная культура как стратегический фактор роста вовлеченности

персонала // УПИРР. 2023. №5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-korporativnaya-kultura-kak-strategicheskiy-faktor-rosta-vovlechennosti-personala

22. Могутнова Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования. 2005. №4. С. 130-136.

23. Молебнов А.Н., Тарханова Е.С. Корпоративная культура как фактор мотивации персонала // В сборнике: Качество жизни населения в современной России: социально-экономические и социокультурные аспекты. Сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции. Пенза, 2024. С. 244-252.

24. Молебнов А.Н., Тарханова Е.С. Влияние корпоративной культуры на социально-психологический климат в коллективе высшего учебного заведения // В сборнике: Социокультурные факторы консолидации современного общества. Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. Пенза, 2024. С. 240-248.

25. Молебнов А.Н., Тарханова Е.С. Влияние корпоративной культуры на качество труда персонала организации // В сборнике: Качество жизни населения в современном российском обществе: социокультурные и социально-экономические аспекты. Сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции. Пенза, 2023. С. 195-200.

26. Московский Государственный Технический Университет: [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://bmstu.ru/international-programs/List-of-partner-universities

27. Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И. – Москва : Экзамен, 2017 (Ульяновск : Ульяновский Дом печати) С. 184 – 185

28. Основные сведения – Пензенский государственный университет // Официальный сайт ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»: [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://pnzgu.ru/sveden/common

29. Официальный сайт ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»: [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://pnzgu.ru/

30. Официальный сайт ФГБОУ ВО «Московский политехнический университет»: [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://mospolytech.ru/?tr

31. Панова В. А., Месропян М. А., Семенова Н. К. Формирование организационной культуры и достижение целей организации в современных российских компаниях // Молодой ученый. 2016. № 10. С. 14-16.

32. Первакова Е. Методы количественной диагностики эффективной корпоративной культуры // Социальная политика и социальное партнерство. 2012. №2. С. 45-52.

33. Правила внутреннего распорядка ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»: утвержден приказом ректора от 01.02.2018 года: [Электронный ресурс] – Режим доступа: pnzgu.ru/files/pnzgu.ru/doki/sveden/pravila_vnutrennego_trudovog_rasporyadka.pdf.

34. Рогачева О. В. Корпоративная культура и внутрифирменная социальная политика // Журнал исследований социальной политики. 2005. № 3. С. 347-366.

35. Семенченко Т. В., Коваленко Б. Б. Корпоративная культура - фактор успеха в предпринимательской деятельности // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2014. №3. С.22- 28.

36. Собчик Л.Н. О проблемах создания корпоративной культуры в российских компаниях. Царское ли это дело? (из опыта работы с крупнейшими коммерческими организациями) // Московский психологический журнал. 2007. № 2. С. 28-36.

37. Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб: Издательский дом «Нева», 2004. 224 с.

38. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (редакция от 26.12.2024) // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

39. Управление информационной политики и связей с общественностью ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»:

[Электронный ресурс] – Режим доступа: https://presscentr.pnzgu.ru/

40. Управление кадров ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»: [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://ukad.pnzgu.ru/

41. Управление стратегического развития и системы качества ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» // [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://usk.pnzgu.ru/

42. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2006. –560 с.

43. Устав ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» // утверждён приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 20 декабря 2018 года №1210.

44. Учебно-научный центр клинической медицины ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»: [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://kmc.pnzgu.ru/?ysclid=m6l5twd5an670703594

45. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 28.12.2024) «Об образовании в Российской Федерации» // СПС «Консультант Плюс» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/779e21e98202dcc3c9d0dd5994c7d061e7ab1f5f/

46. Центр дополнительного педагогического образования ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»: [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cdpo.pnzgu.ru/?ysclid=m6l6hsas38430247665

47. Щанина Е. В., Щанина Е. В. Корпоративная культура и бренд работодателя в современных условиях // УПИРР. 2023. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-i-brend-rabotodatelya-v-sovremennyh-usloviyah

48. Щербакова М.В. Корпоративная культура вуза как фактор профессионального воспитания студентов // Вестник Волгоградской академии МВД России. 2012. №1 (20). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-vuza-kak-faktor-professionalnogo-vospitaniya-studentov

49. *Kobi J-M.* Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. – Lech: Verlag Mod- erne Industrie, 1986. – 280 S.

50. Scholz Christian, Hofbauer Wolfgang. Organisationskultur: Die 4 Erfolgsprinzipien. – Wiesbaden : Gabler, 1990. – 229 S.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Типология корпоративной культуры Ч. Ханди

Параметры культуры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Тип и размер организации	Небольшая организация, жёсткая иерархия (малый бизнес, финансы)	Крупная организация с механической структурой (промышленные предприятия, больницы, университеты)	Небольшая организация с органическо й структурой (НИИ)	Небольшая организация по обслуживани ю и помощи (адвокатские конторы, университетск ие кафедры
Основа власти	Сила личности, ресурсы в распоряжении руководителя	Сила положения (правила, процедуры)	Знания специалиста, эксперта	Сила личности, профессионализм
Процесс принятия решений	Принимаются быстро, централизова нно	Формализованное решение, принимается наверху	Решения принимаются на уровне группы	Формализация и процедуры отсутствуют
Контроль за исполнением	Централизова нный, по результатам, через контролёров	Контроль осуществляется сверху в соответствии с Нормами и процедурами	Контроль по результатам. Ежедневный контроль – незначительный	Контроль и иерархия невозможны, только с согласия
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, критерий продвижения	Даёт защищённость, возможность стать специалистом, поощряет исполнительность	Объединяется сотрудников и организации	Объединяет индивидуальнос ти, личности, имеющие собственные цели
Степень адаптации к изменениям	Быстро реагирует, решения принимаются в центре	Плохо адаптируется к изменениям, но хорошо действует в стабильной среде	Хорошо адаптируется на основе горизонтальны х связей и групп	Хорошая

Источник: составлено автором по [Шаталова Н. И., Александрова Т. Л., Вепрева И. Т. и др.. Организационная культура : учебник / под редакцией Н. И. Шаталовой. – Москва : Экзамен, 2006. – 652 с.: ил.. С. 184 - 185.].

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Теория спиральной динамики

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Модель корпоративной компетенции СамГМУ

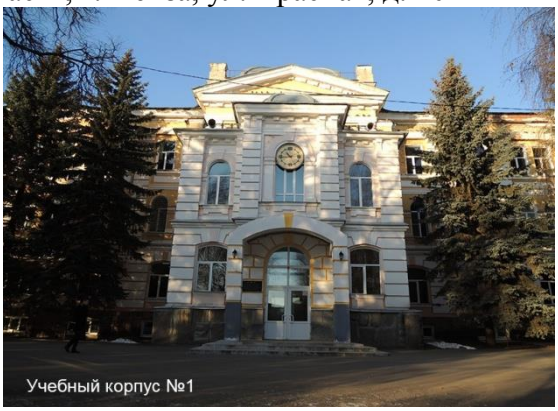
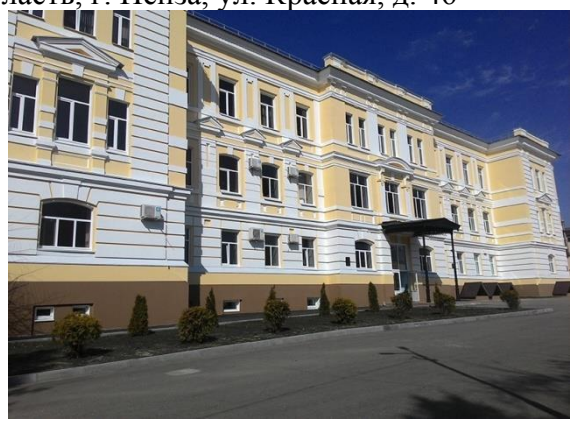
Корпоративная модель компетенций (общая схема):

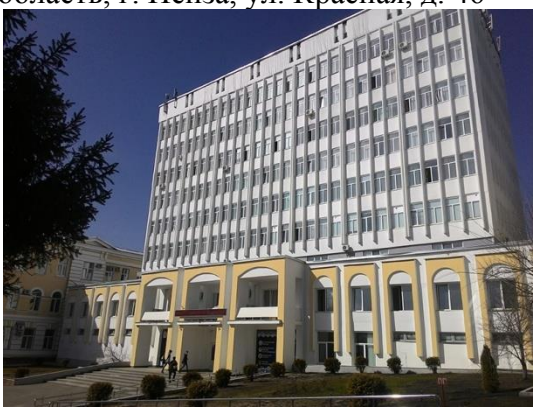
УРОВНИ	**РУКОВОДИТЕЛИ**			**СПЕЦИАЛИСТЫ**				**ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ ПЕРСОНАЛ**
Компетенции	*Высший уровень управления*	*Средний уровень управления*	*Линейный уровень управления*	*ППС*	*Медицинские работники*	*Научные сотрудники*	*Административный персонал*	
Управленческие компетенции								
Комплексное мышление	*	*	*					
Эффективная организация деятельности	*	*	*					
Управление командой	*	*	*					
Универсальные компетенции								
Ориентация на развитие		*		*	*	*	*	
Эффективные коммуникации		*		*	*	*	*	*
Инновационность/креативность		*		*	*	*	*	
Цифровая грамотность		*		*	*	*	*	
Общекорпоративные компетенции								
Ответственность за результат		*			*			*
Личная эффективность		*			*			*
Лояльность		*			*			*

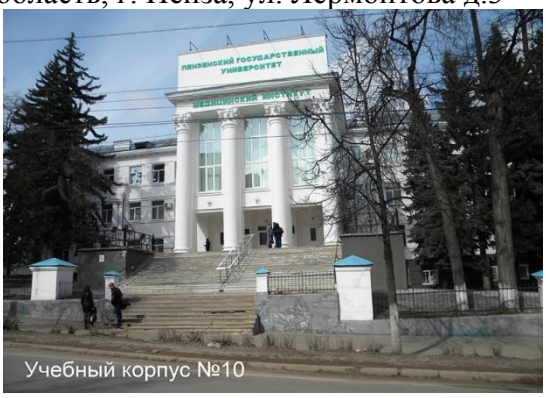
* - рекомендуемо в применении

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Учебные корпуса ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»

№ п/п	Наименование объекта	Площадь, кв. м.	Адрес
1	Учебный корпус № 1	7817,70	Российская Федерация, 440026, Пензенская область, г. Пенза, ул. Красная, д. 40 
2	Учебный корпус № 2	2421,90	Российская Федерация, 440026, Пензенская область, г. Пенза, ул. Чкалова, д. 57
3	Учебный корпус № 3	3392,00	Российская Федерация, 440026, Пензенская область, г. Пенза, ул. Красная, д. 46 
4	Учебный корпус № 4	4865,30	Российская Федерация, 440026, Пензенская область, г. Пенза, ул. Красная, д. 46

5	Учебный корпус № 5	5283,00	Российская Федерация, 440026, Пензенская область, г. Пенза, ул. Красная, д. 40
6	Нежилое здание (лаборатория (корпус № 6)	621,30	Российская Федерация, 440026, Пензенская область, г. Пенза, ул. Красная, д. 40
7	Учебный корпус № 7	12392,80	Российская Федерация, 440026, Пензенская область, г. Пенза, ул. Лермонтова, д. 26
8	Учебный корпус № 8	9008,00	Российская Федерация, 440026, Пензенская область, г. Пенза, ул. Красная, д. 46
9	Учебный корпус № 9	10924,80	Российская Федерация, 440026, Пензенская

			область, г. Пенза, ул. Чкалова, д. 68
10	Учебный корпус №10	4044,50	Российская Федерация, 440026, Пензенская область, г. Пенза, ул. Лермонтова д.3 
11	Учебный корпус № 11	8584,00	Российская Федерация, Пензенская область, г. Пенза, Ленинский р-н, ул. Лермонтова, д.37
12	Учебный корпус № 12	4862,10	Российская Федерация, Пензенская область, г. Пенза, Ленинский р-н, ул. Лермонтова, д.37

13	Нежилое здание (учебный корпус № 13)	3729,30	Российская Федерация, Пензенская область, г. Пенза, Ленинский р-н, ул. Лермонтова, д.37
14	Учебный корпус № 14	3810,00	Российская Федерация, Пензенская область, г. Пенза, Ленинский р-н, ул. Лермонтова, д.37
15	Учебный корпус № 15	4922,90	Российская Федерация, Пензенская область, г. Пенза, Ленинский р-н, ул. Лермонтова, д.37

16	Нежилое здание (учебный корпус № 16)	1461,60	Российская Федерация, Пензенская область, г. Пенза, Ленинский р-н, ул. Карла Маркса, д. 4
17	Учебный корпус № 17	1909,50	Российская Федерация, Пензенская область, г. Пенза, Ленинский р-н, ул. Чкалова/Красная,, д.56/31
18	Учебный корпус № 18	1769,00	Российская Федерация, Пензенская область, г. Пенза, Ленинский р-н, ул. Лермонтова, д.37, пом. 2

Источник: Официальный сайт ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»: [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://pnzgu.ru/sveden/objects

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Устав ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»

УЧРЕДИТЕЛЬНЫЙ ДОКУМЕНТ
ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА ОГРН 1025801440220
В НОВОЙ РЕДАКЦИИ ПРЕДСТАВЛЕН ПРИ ВНЕСЕНИИ
В ЕГРЮЛ ЗАПИСИ ОТ 23 01 2019
ЗА ГРН 2195827074090
ЗАМ. НАЧАЛЬНИКА ИФНС
РОССИИ ПО ОКТЯБРЬСКОМУ Р-НУ Г. ПЕНЗЫ
СЕЛИВАНОВА Т.В.

УТВЕРЖДЕН
приказом
Министерства науки
и высшего образования
Российской Федерации
от 20.12.2018 № 1210

Устав
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Пензенский государственный университет»

I. Общие положения

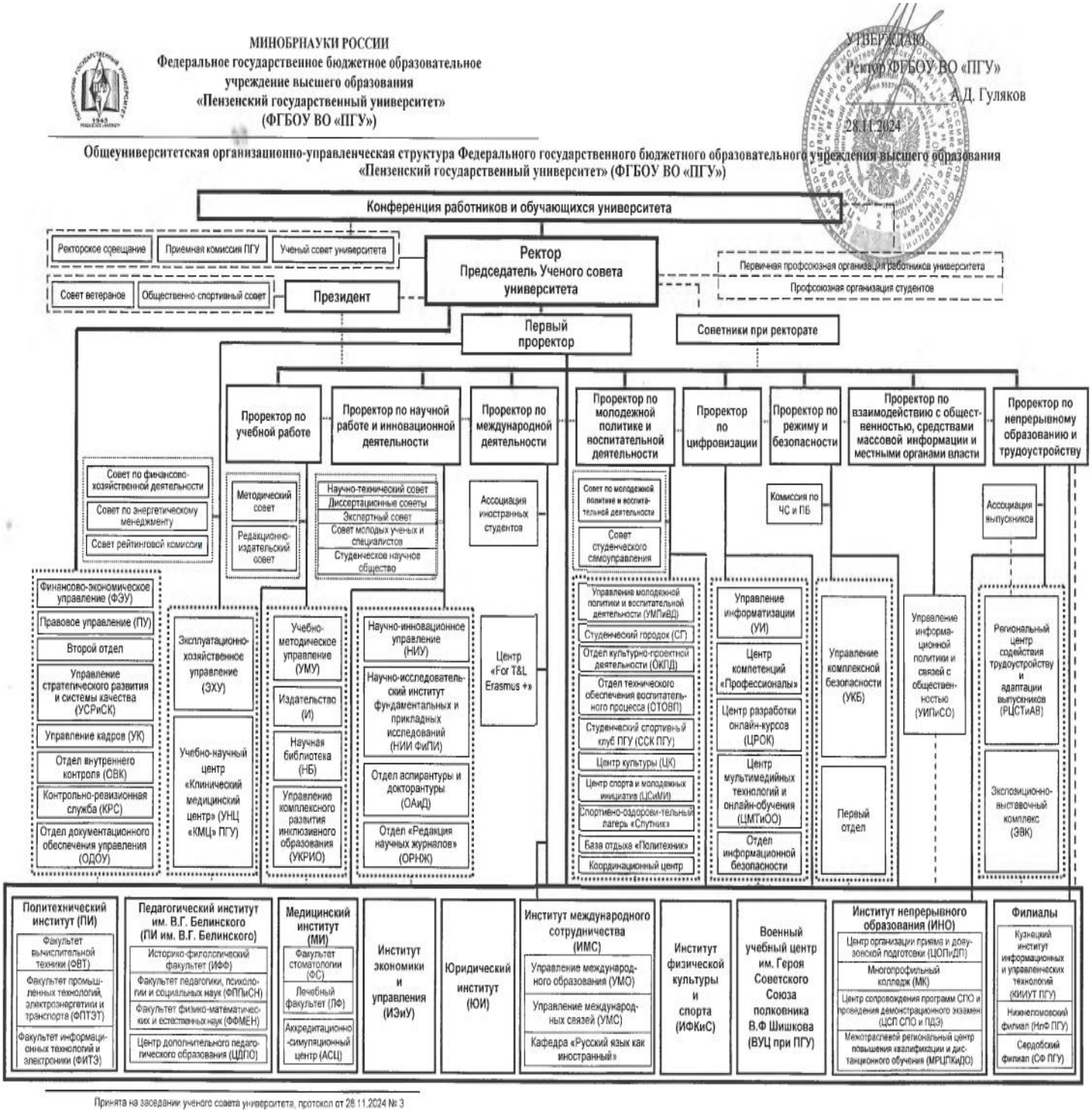
1.1. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Пензенский государственный университет» (далее – Университет) является образовательной организацией высшего образования, осуществляющей в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования и научную деятельность, созданной для осуществления образовательных, научных, социальных и иных функций некоммерческого характера.

1.2. Университет образован в соответствии с распоряжением Совета Народных Комиссаров СССР от 8 июня 1944 г. № 12393-р как Пензенский индустриальный институт на базе эвакуированной части Одесского индустриального института, возобновившего свою деятельность согласно приказу Всесоюзного комитета по делам высшей школы при СНК СССР и Народного комиссара минометного вооружения Союза ССР от 3 июля 1943 г. № 164/210.

Постановлением Совета Министров СССР от 8 марта 1958 г. № 269 и приказом Министра высшего образования СССР от 17 марта 1958 г. № 292 Пензенский индустриальный институт был преобразован в Пензенский политехнический институт, который приказом Государственного Комитета Российской Федерации по высшему образованию от 5 июля 1993 г. № 55 был переименован в Пензенский государственный технический университет.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Организационно-управленческая структура ФГБОУ ВО «ПГУ»



ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Пензенский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ПГУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Директор Политехнического института
_____ Г.В. Козлов
5 . 11 .2019

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

5 . 11 .2019 № 08/108-04

документоведа кафедры «Химия»

1. Общие положения

1.1. Должность документоведа относится к учебно-вспомогательному персоналу университета.

1.2. На должность документоведа назначается лицо, имеющее высшее образование без предъявления требований к стажу работы.

1.3. Назначение на должность документоведа и освобождение от должности производится приказом ректора университета по представлению заведующего кафедрой и согласованию с начальниками Финансово-экономического управления и Управления кадров.

1.4. Документовед непосредственно подчиняется заведующему кафедрой.

1.5. Документовед должен знать:

– основы трудового законодательства Российской Федерации;
– локальные нормативные акты университета;
– постановления, распоряжения, приказы, методические и нормативные материалы по вопросам функционирования кафедры;
– документообразование;
– организацию архивного дела;
– нормативные, методические документы и правила организации учебного процесса, составлению учебной документации и обеспечению учебного процесса;
– правила эксплуатации вычислительной техники;
– правила, нормы и методы обеспечения защиты конфиденциальной, служебной и личной информации;
– правила внутреннего распорядка;
– правила и нормы по охране труда и пожарной безопасности.

1.6. Документовед должен поддерживать корпоративную среду кафедры, принимать и соблюдать традиционные нормы и ценности, корректно и благожелательно относиться к коллегам.

1.7. Документовед в своей деятельности руководствуется:

– постановлениями, распоряжениями, приказами, методическими и нормативными материалами, касающимися функционирования кафедры;
– Уставом университета;
– положением о кафедре;
– настоящей должностной инструкцией.

1.8. Настоящая должностная инструкция вводится в действие после утверждения директором Политехнического института.

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Причины актуальности анализа корпоративной культуры высших учебных заведений.

Причины актуальности анализа	Характеристика
Изменения в функциях высших учебных заведений	В последние годы в России наблюдается активное реформирование системы высшего образования, что связано с изменениями в структуре финансирования. Вузы теперь вынуждены адаптироваться к новым условиям, что включает в себя не только предоставление образовательных услуг, но и достижение коммерческой эффективности. Это требует от образовательных учреждений внедрения новых подходов и стратегий, направленных на привлечение студентов и удовлетворение их потребностей. В этом контексте корпоративная культура играет важную роль, так как она формирует атмосферу, в которой могут развиваться инновации и предпринимательские инициативы.
Изменяющиеся потребности рынка труда	Современное общество требует высококвалифицированных и конкурентоспособных специалистов, которые способны быстро адаптироваться к новым условиям. Корпоративная культура вуза должна быть динамичной и гибкой, чтобы соответствовать этим требованиям. Это включает в себя не только образовательные программы, но и развитие навыков, таких как критическое мышление, командная работа и креативность. Важно, чтобы вуз создавал условия для формирования таких компетенций у студентов, что в свою очередь требует пересмотра традиционных подходов к обучению и взаимодействию между преподавателями и студентами
Влияние на социальное развитие общества	Корпоративная культура интегрирует интересы всех участников образовательного процесса: студентов, преподавателей, администрации и работодателей. Командный подход и гуманистическое отношение к каждому участнику становятся ключевыми аспектами в формировании позитивной образовательной среды. Это, в свою очередь, способствует созданию сообщества, в котором каждый чувствует свою значимость и вовлеченность в общий процесс.

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Рисунок К 1. Старт проекта «Кампусная карта ПГУ»

Источник: Официальный сайт ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»: [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://pnzgu.ru/news/2018/04/18/13593491?ysclid=m6l7xelwjx555389603

Рисунок К 2. Календарь победы Пензенский Государственный Университет

Источник: «Пензенский государственный университет»: [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://vk.com/wall-46007076_31031

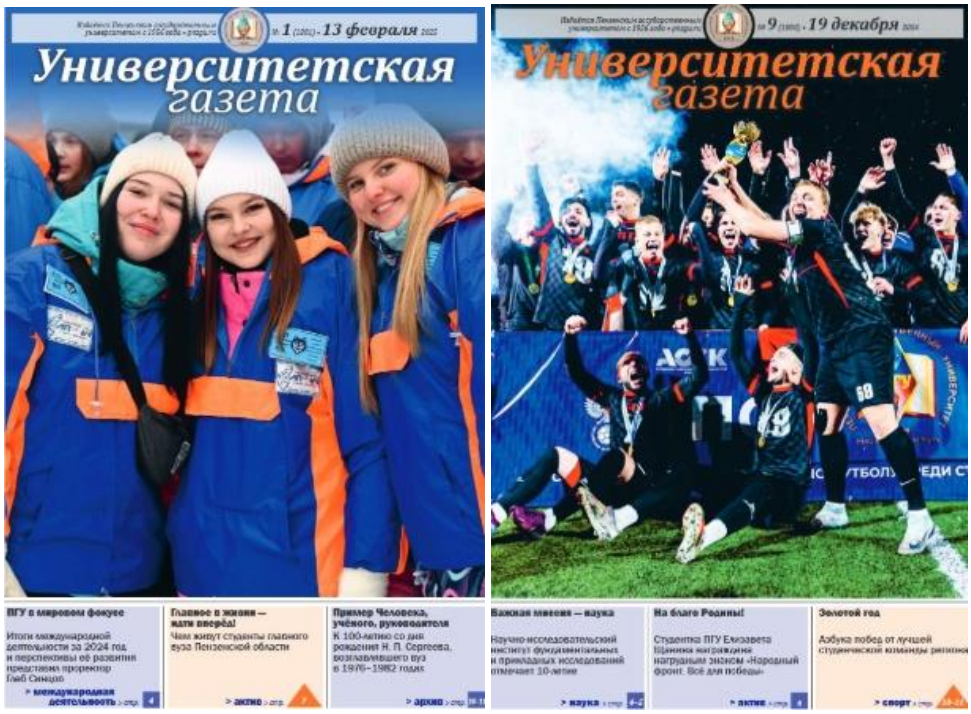


Рисунок К 3. Университетская газета Пензенский Государственный Университет

Источник: Официальный сайт ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» Управление информационной политики и связей с общественностью: [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://presscentr.pnzgu.ru/univ_gazeta/publications

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Пензенский государственный университет»
(ФГБОУ ВО «ПГУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Ректор ФГБОУ ВО «ПГУ»
_____ А.Д. Гуляков
_____._____.2017

КОДЕКС

_____._____.2017 № 02/12-05

этики и служебного поведения
работников университета

1. Общие положения

1.1. Кодекс этики и служебного поведения работников федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Пензенский государственный университет» (далее – соответственно: Кодекс, Университет, ПГУ) разработан в соответствии с положениями Конституции Российской Федерации, Федерального закона Российской Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Федерального закона Российской Федерации от 25.12.2008 № 273 ФЗ «О противодействии коррупции», Трудовым кодексом РФ, Типовым кодексом этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих, иными нормативными актами (Уставом, Коллективным договором, Политикой в области качества, Правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и соглашениями) и основан на общепринятых принципах и нормах нравственности.

1.2. Действие пунктов данного Кодекса распространяется на всех работников ПГУ.

1.3. Кодекс – это свод морально-этических норм, правил и принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения работников, независимо от занимаемой ими должности, который регулирует систему межличностных отношений.

1.4. Главной целью Кодекса является установление этических норм и правил служебного поведения работников Университета для достойного осуществления ими своей профессиональной деятельности при формировании социокультурной среды, создании и сохранении здорового морального климата в коллективе.

1.5. Основные задачи Кодекса:

– выработать у работников стремление соблюдать этические нормы поведения;

– повысить эффективность выполнения работниками Университета своих должностных обязанностей;

– выступать средством профессионально-общественного контроля за соблюдением принципов этики работников Университета.

1.6. Кодекс принимается Ученым советом Университета и утверждается ректором Университета.

1.7. Знание и соблюдение работниками положений Кодекса является одним из критериев оценки качества их профессиональной деятельности и трудовой дисциплины.

1.8. Кодекс определяет основные принципы общения, трудовой деятельности работников Университета, которые должны включать уважительное, вежливое отношение друг к другу и к окружающим, аспекты сотрудничества и ответственности за функционирование Университета.

1.9. Кодекс определяет основные нормы профессиональной этики, которые:

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Опросный лист для сотрудников

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»

УВАЖАЕМЫЙ РЕСПОНДЕНТ!

В рамках написания магистерской диссертации на тему ***«Совершенствование корпоративной культуры образовательного учреждения высшего образования» (на примере ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»)*** *(далее по тексту сокращённо ПГУ) проводится исследование, посвящённое оценке имеющейся в учреждении корпоративной культуры.*

Просим Вас ответить на предложенные ниже вопросы.

Ваши ответы будут использованы в обобщённом виде, без упоминаний персональных данных. Ваши ответы важны и помогут в проведении исследования!

1. Знаете ли Вы, что такое корпоративная культура?

А) Да

Б) В общих чертах

В) Нет

Г) Затрудняюсь ответить

2. Важна ли для Вас корпоративная культура в организации, в которой Вы работаете?

А) Да

Б) Скорее да, чем нет

В) Скорее нет, чем да

Г) Нет

Д) Затрудняюсь ответить

3. Как Вы считаете, в Пензенском государственном университете имеется корпоративная культура?

А) Да

Б) Скорее да, чем нет

В) Скорее нет, чем да

Г) Нет

Д) Затрудняюсь ответить

4. Как Вы считаете, влияет ли корпоративная культура ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» на профессиональную деятельность сотрудников?

А) Да

Б) Скорее да, чем нет

В) Скорее нет, чем да

Г) Не влияет

5. Как бы Вы оценили бы уровень развития корпоративной культуры в целом в Пензенском государственном университете в настоящее время?

А) Высокий уровень развития

Б) Скорее высокий уровень развития

В) Средний уровень развития

Г) Низкий уровень развития

6. Какие элементы корпоративной культуры ПГУ, по Вашему мнению, развиты в большей степени? (выберите несколько вариантов ответа)

А) История становления и развития учебного заведения

Б) Миссия и цель организации
В) Корпоративные мероприятия
Г) Традиции и ценности
Д) Символика организации
Е) Девиз
Ж) Другое *(впишите свой ответ)* _____

7. Знаете ли Вы миссию Пензенского государственного университета?

А) Да
Б) Нет
В) Затрудняюсь ответить

8. Выберите из предложенного списка ценности ПГУ, с которыми Вы знакомы в большей степени (выберите не более 3-х вариантов ответов):

А) Саморазвитие
Б) Солидарность
В) Командная работа
Г) Творчество
Д) Профессионализм
Е) Материальное вознаграждение
Ж) Ответственность
З) Самодисциплина
Ж) Другое *(впишите свой ответ)* _____

9. Откуда Вы получаете информацию о мероприятиях, проводимых в ПГУ, (выберите несколько вариантов ответа):

А) Сайт ПГУ
Б) Университетская газета
В) DIRECTUM
Г) Заседания, совещания подразделения
Д) От руководитель, коллег
Е) Другое *(впишите свой ответ)* _____

10. Принимаете ли Вы участие в вузовских мероприятиях?

А) Да
Б) Иногда
В) Нет
Д) Затрудняюсь ответить

Знаете ли Вы, есть ли в ПГУ свой лозунг?

А) Да
Б) Не знаю об этом
В) Затрудняюсь ответить

11. Знаете ли Вы, что в ПГУ есть свой логотип?

А) Да
Б) Не знаю об этом
В) Затрудняюсь ответить

12. Знаете ли Вы о традициях и ценностях Пензенского государственного университета?

А) Да
Б) Скорее да, чем нет

В) Скорее нет, чем да
Г) Нет
Д) Затрудняюсь ответить
13. С какими традициями Пензенского государственного университета Вы знакомы? (отметьте не больше 3-х вариантов):
А) Встреча ректора с коллективом
Б) Занесение лучших сотрудников на Доску почета университета
В) Конкурс молодой преподаватель года
Г) День образования ПГУ
Д) Малые олимпийские игры
Е) Другое *(впишите свой ответ)* _____
14. Знаете ли Вы какие программы и мероприятия реализуются в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» в рамках развития корпоративной культуры?
А) Да
Б) Скорее да, чем нет
В) Скорее нет, чем да
Г) Нет
Д) Затрудняюсь ответить
15. Как Вы считаете структурное подразделение, в котором работаете, соответствует корпоративной культуре университета?
А) Полностью соответствует
Б) Частично соответствует
В) Не соответствует
Г) Затрудняюсь ответить
16. Как вы оцениваете социально-психологический климат в Вашем структурном подразделении?
А) Благоприятный
Б) Скорее благоприятный
В) Скорее неблагоприятный
Г) Не благоприятный
Д) Затрудняюсь ответить
17. Случаются ли в Вашем структурном подразделении конфликты:
А) Да
Б) Иногда
В) Нет
Д) Затрудняюсь ответить
18. Если конфликты случаются, укажите по каким причинам (можно указать несколько вариантов ответа):
А) разногласия по рабочим вопросам
Б) межличностные взаимоотношения
В) непонимание целей организации и своей роли в ней
Г) по вопросам распределения функций и обязанностей
Д) по вопросам распределения материального вознаграждения
Е) Другое *(впишите свой ответ)* _____
Ж) конфликты отсутствуют

19. Проводятся ли в Вашем структурном подразделении корпоративные мероприятия с участием коллектива?

А) Да

Б) Иногда

В) Нет

Г) Затрудняюсь ответить

20. Какие мероприятия (программы) развития работников реализуются в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»? (выберите несколько вариантов ответа):

А) курсы повышения квалификации

Б) стажировки

В) конкурсы, проекты

Г) научные конференции и семинары

Д) различные тренинги

Е) затрудняюсь ответить

Ж) Другое *(впишите свой ответ)* _____

21. Какие праздники принято совместно отмечать в Вашем коллективе? (можно указать несколько вариантов ответа)

А) общегосударственные

Б) университетские

В) профессиональные

Г) личные

Д) Другое *(впишите свой ответ)* _____

22. Что, по Вашему мнению, способствует сплочению коллектива в ПГУ? (отметьте не больше 3-х вариантов):

А) Наличие лидера и его авторитет

Б) Общая цель и миссия

В) Благоприятный социально - психологический климат

Г) Грамотное и эффективное руководство

Д) Сильная корпоративная культура

Е) Другое *(впишите свой ответ)* _____

23. Удовлетворены ли Вы в настоящее время своей работой в ПГУ?

А) Да

Б) Скорее да, чем нет

В) Скорее нет, чем да

Г) Нет

Д) Затрудняюсь ответить

24. В чём состоят основные аспекты неудовлетворённости Вашей работой в большей степени? (выберите несколько вариантов ответа):

А) условиями труда

Б) организацией труда

В) взаимоотношением в коллективе

Г) материальным вознаграждением

Д) нематериальной мотивацией

Е) стилем руководства

Ж) Другое *(впишите свой ответ)* _____

25. Чем Вас привлекла работа в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»? (выберите несколько вариантов ответа):

А) статус, престиж учебного учреждения

Б) желаемая должность

В) возможность заниматься научно-исследовательской работой

Г) получение социальных гарантий

Д) возможность карьерного роста

Е) взаимоотношения в коллективе

Ж) Другое *(впишите свой ответ)* _____

26. Напишите Ваши пожелания по улучшению уровня корпоративной культуры в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»

_____

_____

27. Ваше структурное подразделение _____

28. Укажите Ваш возраст:

А) до 25 лет

Б) 26-35 лет

В) 36-45 лет

Г) 46-55 лет

Д) 56-65 лет

Е) 66 – 75 лет

Д) старше 76 лет

30. Ваш пол:

А) Мужской;

Б) Женский.

31. Укажите Ваш стаж работы в ПГУ:

А) Менее года

Б) от 1-5 лет

В) 5-10 лет

Г) 10-15 лет

Д) более 15 лет

32. Какое у вас образование?

А) Среднее - профессиональное

Б) Высшее

В) Имеется ученое звание и степень

33. Ваш профессиональный статус?

А) Руководитель подразделения

Б) Преподаватель

В) Научный работник

Г) Инженерно- технический персонал

Д) Вспомогательный и обсуживающий персонал

Благодарим Вас за участие в опросе!
Результаты исследования будут учтены при разработке направлений совершенствования корпоративной культуры ПГУ.

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Вопросы гайд-интервью
для сотрудников и руководителей структурных подразделений
ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»

1. Чем Вас привлекла работа в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»?
2. В чём состоят основные аспекты корпоративной культуры в ПГУ на Ваш взгляд?
3. Как Вы оцените уровень корпоративной культуры в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»?
4. Известны ли Вам миссия, основные ценности, гимн, девиз ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»?
5. Есть ли в ПГУ единый документ, закрепляющий элементы корпоративной культуры?
6. По каким каналам сотрудники получаете информацию о различных элементах корпоративной культуры ПГУ?
7. Реализуются ли в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» в рамках корпоративной культуры различные мероприятии и программы? Уточните пожалуйста какие?
8. Как Вы считаете, нужно ли продолжать работу по дальнейшему развитию корпоративной культуры в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»?
9. Каким направлениям по совершенствованию корпоративной культуры в ПГУ нужно уделить первостепенное значение в современных условиях?

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Сводные результаты исследования

Таблица П 1 – Распределение ответов на вопрос: «Знаете ли Вы, что такое корпоративная культура?» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Да	63
2	В общих чертах	37
3	Затрудняюсь ответить	0
	Итого	100

Таблица П 2 – Распределение ответов на вопрос: «Важна ли для Вас корпоративная культура в организации, в которой Вы работаете?» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Да	65
2	Скорее да, чем нет	15
3	Скорее нет, чем да	6
4	Нет	4
5	Затрудняюсь ответить	10
	Итого	100

Таблица П 3 – Распределение ответов на вопрос: «Как Вы считаете в Пензенском Государственном Университете имеется корпоративная культура?» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Да	52
2	Скорее да, чем нет	27
3	Скорее нет, чем да	17
4	Нет	3
5	Затрудняюсь ответить	1
	Итого	100

Таблица П 4 – Распределение ответов на вопрос: «Как Вы считаете влияет ли корпоративная культура ФГБОУ ФО Пензенский Государственный Университет на профессиональную деятельность сотрудников?» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Да	52
2	Скорее да, чем нет	37
3	Скорее нет, чем да	8
4	Не влияет	3
	Итого	100

Таблица П 5 – Распределение ответов на вопрос: «Как бы Вы оценили уровень развития корпоративной культуры в целом в Пензенском государственном университете в настоящее время?» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Высокий уровень развития	52
2	Скорее высокий уровень развития	37
3	Средний уровень развития	8
4	Низкий уровень развития	3
	Итого	100

Таблица П 6 – Распределение ответов на вопрос: «Какие элементы корпоративной культуры ПГУ по Вашему мнению, развиты в большей степени? » (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	История становления и развития университета	35
2	Миссия и цель организации	15
3	Корпоративные мероприятия	15
4	Традиции и ценности	5
5	Символика организации	7
6	Девиз	20
7	Другое	3
	Итого	100

Таблица П 7 – Распределение ответов на вопрос: «Знаете ли Вы миссию Пензенского государственного университета» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Да	54
2	Нет	26
3	Затрудняюсь ответить	20
	Итого	100

Таблица П 8 – Распределение ответов на вопрос: «Выберите из предложенного списка ценности ПГУ, с которыми Вы знакомы в большей степени (выберите не более 3-х вариантов ответов» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Саморазвитие	24
2	Солидарность	17
3	Командная работа	8
4	Творчество	22
5	Профессионализм	7
6	Материальное вознаграждение	9
7	Ответственность	3
8	Самодисциплина	7
9	Другое	3
	Итого	100

Таблица П 9 – Распределение ответов на вопрос: «Откуда вы получаете информацию о мероприятиях, проводимых в ПГУ (выберите несколько вариантов)» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Сайт ПГУ	25
2	Университетская газета	18
3	DIRECTUM	13
4	Заседания, совещания подразделения	22
5	От руководителя, коллег	15
6	Другое	7
	Итого	100

Таблица П 10 – Распределение ответов на вопрос: «Принимаете ли вы участие в вузовских мероприятиях» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Да	50
2	Иногда	39
3	Нет	8
4	Затрудняюсь ответить	3
	Итого	100

Таблица П 11 – Распределение ответов на вопрос: «Знаете ли Вы, есть ли в ПГУ свой лозунг» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Да	64
2	Не знаю об этом	26
3	Затрудняюсь ответить	10
	Итого	100

Таблица П 12 – Распределение ответов на вопрос: «Знаете ли Вы, о традициях Пензенского государственного университета» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Да	42
2	Скорее да, чем нет	47
3	Скорее нет, чем да	8
4	Нет	3
	Итого	100

Таблица П 13 – Распределение ответов на вопрос: «С какими традициями Пензенского государственного университета Вы знакомы?» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Встреча ректора с коллективом	25
2	Занесением лучших сотрудников на Доску	20

	почета университета	
3	Конкурс молодой преподаватель года	15
4	День образования ПГУ	22
5	Малые олимпийские игры	15
6	Другое	3
	Итого	100

Таблица П 14 – Распределение ответов на вопрос: «Знаете ли Вы какие программы и мероприятия реализуются в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» в рамках развития корпоративной культуры?» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Да	42
2	Скорее да, чем нет	47
3	Скорее нет, чем да	8
4	Нет	3
	Итого	100

Таблица П 15 – Распределение ответов на вопрос: «Как Вы считаете структурное подразделение, в котором работаете, соответствует корпоративной культуре университета?» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Полностью соответствует	52
2	Частично соответствует	37
3	Не соответствует	8
4	Затрудняюсь ответить	3
	Итого	100

Таблица П 16 – Распределение ответов на вопрос: «Как вы оцениваете социально-психологический климат в Вашем структурном подразделении?» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Благоприятный	48
2	Скорее благоприятный	30
3	Не благоприятный	5
4	Затрудняюсь ответить	17
	Итого	100

Таблица П 17 – Распределение ответов на вопрос: «Случаются ли в вашем структурном подразделении конфликты?» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Да	52
2	Иногда	35
3	Нет	6
4	Затрудняюсь ответить	7
	Итого	100

Таблица П 18 – Распределение ответов на вопрос: «Если конфликты случаются укажите по каким причинам?» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Разногласия по рабочим вопросам	25
2	Межличностные взаимоотношения	16
3	Непонимание целей организации и своей роли в ней	9
4	По вопросам распределения функций и обязанностей	20
5	По вопросам распределения материального вознаграждения	5
6	Другое	0
7	Конфликты отсутствуют	25

Таблица П 19 – Распределение ответов на вопрос: «Проводятся ли в Вашем структурном подразделении корпоративные мероприятия с участием коллектива?» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Да	52
2	Иногда	35
3	Нет	6
4	Затрудняюсь ответить	7
	Итого	100

Таблица П 20 – Распределение ответов на вопрос: «Какие мероприятия (программы) развития работников реализуются в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»? (выберите несколько вариантов ответа)» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Курсы повышения квалификации	34
2	Стажировки	24
3	Конкурсы, проекты	10
4	Научные конференции и семинары	9
5	Различные тренинги	6
6	Затрудняюсь ответить	10
7	Другое	7

Таблица П 21 – Распределение ответов на вопрос: «Какие праздники принято совместно отмечать в Вашем коллективе?» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Общегосударственные	50
2	Университетские	30
3	Профессиональные	8
4	Личные	3
5	Другое	9

Таблица П 22 – Распределение ответов на вопрос: «Что, по Вашему мнению, способствует сплочению коллектива в ПГУ? (отметьте не больше 3-х вариантов)» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Наличие лидера и его авторитет	34
2	Общая цель и миссия	24
3	Благоприятный социально-психологический климат	17
4	Грамотное и эффективное руководство	9
5	Сильная корпоративная культура	6
6	Другое	10
	Итого	100

Таблица П 23 – Распределение ответов на вопрос: «Удовлетворены ли Вы в настоящее время своей работой в ПГУ? (отметьте не больше 3-х вариантов)» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Да	52
2	Скорее да, чем нет	27
3	Скорее нет, чем да	17
4	Нет	3
5	Затрудняюсь ответить	1
	Итого	100

Таблица П 24 – Распределение ответов на вопрос: «В чём состоят основные аспекты неудовлетворённости Вашей работой в большей степени? (выберите несколько вариантов ответа)» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Условиями труда	25
2	Организацией труда	24,1
3	Взаимоотношением в коллективе	13,8
4	Материальными вознаграждениями	31
5	Нематериальной мотивацией	6
6	Стилем руководства	0
7	Другое	0,1
	Итого	100

Таблица П 25 – Распределение ответов на вопрос: «Чем Вас привлекла работа в ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»? (выберите несколько вариантов ответа)» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Статус, престиж учебного заведения	20

2	Желаемая должность	24,1
3	Возможность заниматься научной деятельностью	13,8
4	Получение социальных гарантий	31
5	Возможность карьерного роста	6
6	Взаимоотношения в коллективе	5
7	Другое	0,1
	Итого	100

Таблица П 27 – Распределение ответов на вопрос: «Укажите Ваш возраст» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	До 25	8
2	26-35 лет	24,1
3	36-45 лет	19,8
4	46-55 лет	37,1
5	56-65 лет	6
6	66-75 лет	5
7	Старше 76 лет	0,1
	Итого	100

Таблица П 28 – Распределение ответов на вопрос: «Укажите Ваш пол» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Мужской	34
2	Женский	66
	Итого	100

Таблица П 29 – Распределение ответов на вопрос: «Укажите Ваш стаж работы в ПГУ» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Менее года	20
2	От 1-5 лет	25
3	5-10 лет	13,8
4	10-15 лет	31
5	Более 15 лет	10,2
	Итого	100

Таблица П 30 – Распределение ответов на вопрос: «Какое у Вас образование» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Среднее – профессиональное	12
2	Высшее	38
	Имеется ученое звание и степень	50
	Итого	100

Таблица П 31 – Распределение ответов на вопрос: «Ваш профессиональный статус» (в процентах от числа опрошенных n=80)

	Вариант ответа	%
1	Руководитель подразделения	20
2	Научный работник	25
3	Преподаватель	13,8
4	Инженерно – технический персонал	31
5	Вспомогательный и обслуживающий персонал	10,2
	Итого	100

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Недостатки корпоративной культуры ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»

Недостаток корпоративной культуры	Характеристика и направление решения
1.отсутствие положения о корпоративной культуре организации	Отсутствие документов подкрепляющих корпоративную культуру университета позиционируют данную проблему как одну из наиболее важных в образовательном учреждении. Введение данного документа способствует структуризации элементов корпоративной культуры, определению направлений и мероприятий по её развитию, увеличению распространенности данного понятия и вовлеченности персонала и обучающихся
2. отсутствие должности специалиста по корпоративным коммуникациям	Введение должности специалиста по корпоративным коммуникациям предполагает разработку и реализацию стратегий внутреннего и внешнего корпоративного общения. Такой специалист поможет создать благоприятную рабочую атмосферу, повысить уровень информированности и вовлечённости сотрудников и студентов. Введение данной единицы в университете способствует конкретизации вложенных сил в развитие корпоративной культуры.
3. недостаточно развитая обратная связь	Стоит обратить внимание на улучшение каналов обратной связи: создание корпоративной онлайн-платформы. Необходимо разработать понятный веб-сайт или мобильное приложение, обеспечивающее анонимность (при желании), быструю обработку обращений, возможность отслеживания статуса запроса и представления статистических данных об обращениях, сгруппированных по темам (например, качество преподавания, учебная инфраструктура, бытовые условия, внеучебная деятельность). Усиление использования социальных сетей, Собрания по обратной связи. Необходимо проводить разнообразные опросы и обсуждения, направленные на выявление текущих настроений в коллективе и т.п.
4. недостаточная сплоченность коллектива	Напряженность, конфликты и недоброжелательность – это не просто неприятные явления, а факторы, снижающие производительность труда, увеличивающие текучесть кадров и негативно влияющие на репутацию университета. Причины могут быть различными: от недостатка ресурсов и неравномерного распределения нагрузки до личностных конфликтов и отсутствия культуры уважительного общения. Стоит рассмотреть возможность организации тренингов по командообразованию, управлению стрессом и конфликтами. В качестве инструмента изменений рабочей атмосферы можно использовать велбинг (well-being), который объединяет множество направлений, например, заботу о физическом благополучии, поддержку психолога, развитие внутренних инициатив. В развитии благополучия сотрудников и построения здоровой корпоративной культуры важную роль играет открытая коммуникация. Эффективное руководство предполагает умение активно слушать, анализировать обратную связь и своевременно

	реагировать на проблемы. Для стимулирования открытого диалога можно использовать различные инструменты: анонимные опросы, фокус-группы, «открытые двери» руководства, регулярные неформальные встречи. Стимулирование инноваций невозможно без создания атмосферы творчества и открытости для новых идей. Внедрение программ внутренних конкурсов, грантов на разработку новых методик преподавания или улучшения организационных процессов, создание инновационных платформ.
5. недостаточная распространённость фирменной символики среди сотрудников для укрепления корпоративной культуры внутри коллектива	Более активное развитие бренда работодателя, так называемого Employer Branding (HR-брендинг) – совокупность усилий компании по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками, которое делает её привлекательным местом работы, а также активное управление имиджем компании в глазах партнёров, потенциальных сотрудников и других участников образовательного процесса, что позволит увеличить сплоченность коллектива и студентов университета. В этом поможет более активное распространения собственного мерча ПГУ), который нужно расширять и распространять среди студентов и сотрудников. Это могут быть: футболки, блокноты, ручки, наклейки с логотипом и разной символикой и т.п.

ПРИЛОЖЕНИЕ С

ПОЛОЖЕНИЕ О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о корпоративной культуре (далее – Положение) определяет основные принципы, ценности, нормы и правила поведения сотрудников ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» (далее – Университет), направленные на создание благоприятной и продуктивной рабочей среды, способствующей достижению стратегических целей Университета.

1.2. Корпоративная культура Университета основывается на принципах академической свободы, высокого профессионализма, этики, уважения к личности, коллегиальности и социальной ответственности.

1.3. Данное Положение является обязательным для всех сотрудников Университета, включая преподавателей, научных сотрудников, административный персонал и других работников.

2. Ценности корпоративной культуры

2.1. Академическая свобода и интеллектуальная честность: Университет гарантирует свободу научных исследований, преподавания и высказывания мнений в рамках законодательства РФ и этических норм научной деятельности. Поддерживается нетерпимость к плагиату и другим формам академической нечестности.

2.2. Профессионализм и компетентность: Университет стремится к постоянному повышению профессионального уровня сотрудников, поддерживая профессиональное развитие и обучение. Ожидается высокое качество работы и стремление к совершенствованию.

2.3. Уважение к личности и толерантность: Университет ценит индивидуальность каждого сотрудника, обеспечивает равные возможности и нетерпимость к дискриминации по любому признаку (пол, раса, национальность, вероисповедание, политические взгляды и т.д.).

2.4. Коллегиальность и командная работа: Университет поощряет коллегиальное взаимодействие, командную работу и взаимопомощь между сотрудниками.

2.5. Социальная ответственность: Университет признает свою социальную ответственность и стремится к положительному влиянию на общество через образовательную, научную и культурную деятельность.

2.6. Инновации и развитие: Университет поощряет инициативу, креативность и внедрение инноваций во всех сферах своей деятельности.

3. Нормы поведения и этические принципы

3.1. Сотрудники обязаны соблюдать законодательство Российской Федерации, Устав Университета, настоящее Положение, а также другие внутренние нормативные акты Университета.

3.2. Сотрудники должны проявлять вежливость, тактичность и уважение в отношениях друг с другом, с студентами и другими заинтересованными лицами.

3.3. Недопустимо проявление агрессии, угроз, оскорблений, дискриминации в любой форме.

3.4. Сотрудники обязаны бережно относиться к имуществу Университета.

3.5. Конфиденциальность информации, полученной в связи с работой в Университете, является обязательным условием.

3.6. Университет поощряет открытое и конструктивное общение, предоставляя возможности для обмена мнениями и обратной связи.

4. Механизмы реализации и контроля

4.1. Реализация настоящего Положения осуществляется через разработку и внедрение программ по повышению квалификации, корпоративных мероприятий, а также через систему поощрений и наказаний.

4.2. Контроль за соблюдением настоящего Положения осуществляется руководством Университета и соответствующими подразделениями.

4.3. Нарушение положений настоящего Положения влечет за собой применение мер дисциплинарной ответственности в соответствии с действующим законодательством и внутренними нормативными актами Университета.

5. Заключительные положения

5.1. Настоящее Положение может быть изменено и дополнено в установленном порядке.

5.2. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения ректора ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет».

ПРИЛОЖЕНИЕ Т

Должностная инструкция специалиста по корпоративным коммуникациям

1. Общие положения

1.1. Специалист по корпоративным коммуникациям относится к категории специалистов.

1.2. Назначается на должность и освобождается от должности приказом генерального директора/руководителя организации.

1.3. Подчиняется [должность руководителя, например, Руководителю отдела маркетинга и коммуникаций].

1.4. В своей деятельности руководствуется:

* настоящей должностной инструкцией;
* законодательными актами РФ;
* внутренними локальными актами организации;
* правилами и инструкциями по охране труда и технике безопасности.

1.5. Должен знать:

* основы теории коммуникаций и PR;
* принципы построения эффективных коммуникационных стратегий;
* современные инструменты и технологии корпоративных коммуникаций (SMM, email-маркетинг, веб-сайты, видео-контент и др.);
* основы журналистики и копирайтинга;
* основы дизайна и верстки;
* правила делового этикета и протокола;
* законодательство РФ в области рекламы и СМИ;
* специфику деятельности организации.

1.6. Специалист по корпоративным коммуникациям должен обладать следующими качествами:

* отличные навыки письменной и устной коммуникации;
* креативность и инициативность;
* умение работать в команде;
* стрессоустойчивость;
* ответственность и пунктуальность;
* умение работать в режиме многозадачности;
* навыки анализа и планирования.

2. Функциональные обязанности

2.1. Разработка и реализация стратегии корпоративных коммуникаций организации, направленной на достижение её бизнес-целей.

2.2. Разработка и подготовка различных коммуникационных материалов:

* пресс-релизы;
* информационные сообщения;
* статьи для корпоративных СМИ и внешних изданий;
* посты в социальных сетях;
* email-рассылки;
* презентации;
* рекламные материалы.

2.3. Управление корпоративным сайтом и социальными сетями организации:

* наполнение контентом;
* мониторинг активности;
* взаимодействие с пользователями;
* анализ эффективности.

2.4. Организация и проведение корпоративных мероприятий:

* конференции;
* семинары;
* презентации;
* выставки.

2.5. Взаимодействие со СМИ:
* подготовка и рассылка пресс-релизов;
* организация интервью и пресс-конференций;
* поддержание позитивного имиджа организации в СМИ.

2.6. Мониторинг СМИ и социальных сетей на предмет упоминаний организации.

2.7. Анализ эффективности коммуникационных кампаний.

2.8. Подготовка отчётности о проделанной работе.

2.9. Взаимодействие с другими отделами организации для обеспечения согласованности коммуникационных усилий.

2.10. Постоянное совершенствование своих профессиональных навыков и знаний.

3. Права

3.1. Запрашивать у сотрудников организации необходимую информацию для выполнения своих обязанностей.

3.2. Вносить предложения по улучшению работы в области корпоративных коммуникаций.

3.3. Получать от руководства необходимые ресурсы для выполнения своих обязанностей.

3.4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4. Ответственность

4.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, установленных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ.

4.2. За причинение материального ущерба организации в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством РФ.

4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, охраны труда и техники безопасности.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 50 наименований.
Рисунков 20, таблиц 4 штуки.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

31 января 2025 г. _____ А.Н.Молебнов