

МЕНЕДЖМЕНТ МНОГООБРАЗИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ВУЗА

М.Н.Певзнер, *П.А.Петряков, **И.А.Ушанова

DIVERSITY MANAGEMENT AS A TOOL OF CORPORATE CULTURE OF THE UNIVERSITY

M.N.Pevzner, *P.A.Petriakov, **I.A.Ushanova

Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, *Институт непрерывного педагогического образования НовГУ, **Гуманитарный институт НовГУ, okeranna@yandex.ru

Ресурсом организационного развития университета является его корпоративная культура. В современных условиях корпоративная культура должна быть чувствительна к тому многообразию, которое складывается в гетерогенном университетском сообществе. Поэтому надежным инструментом её формирования становится менеджмент многообразия. За последние годы менеджмент многообразия стал важным направлением управленческой деятельности как в зарубежных, так и в отечественных вузах. На примере Новгородского государственного университета и нескольких немецких университетов анализируются возможности менеджмента многообразия, способствующие внедрению корпоративных ценностей, созданию и поддержке социальных связей, формирующих чувство принадлежности к корпоративной культуре вуза.

Ключевые слова: корпоративная культура, менеджмент многообразия, гетерогенные организации, порталы многообразия

The corporate culture of university is the resource of its organizational development. Under current conditions, the corporate culture must be sensitive to diversity of the university's heterogeneous community. That is why diversity management is becoming a reliable tool of its formation. In the recent years, diversity management has grown as an important trend of managerial activities in both foreign and national higher education institutions. Using the example of Novgorod State University and of a number of German universities, this article analyzes the diversity management capabilities that facilitate the implementation of corporate values and development of social binds forming the sense of belonging to the institution's corporate culture.

Keywords: corporate culture, diversity management, heterogeneous organizations, diversity portals

Проблема формирования корпоративной культуры сегодня весьма актуальна для современного вуза, который является обучающей и обучающейся организацией. Организационное развитие вуза во многом зависит от того, насколько привлекательными становятся его миссия, философия, образовательно-воспитательные ценности как для потребителей и заказчиков образовательных услуг, так и для территориального сообщества в целом. В конкурентной среде корпоративная культура вуза становится своеобразным маркетинговым инструментом, способным обеспечить продвижение его продукта на рынке образовательных услуг. Поэтому вуз должен заявить о своих ценностях, пропагандировать их для всех тех, кто не только хотел бы получить высшее образование, но и сотрудничать с вузом в различных областях. Не менее важным становится внутренний план корпоративной культуры, который формирует образ коллективного «мы», обеспечивает ценностное единение преподавателей, студентов и сотрудников вуза. При этом происходит гармонизация интересов человека и вуза, их взаимообогащение. С одной стороны, индивид экстерииорирует свои личностные ценности во внешний план, обогащая тем самым существующую культуру вуза. С другой стороны, человек интериорирует уже существующие ценности и нормы, становится носителем и распространителем той культуры, которая сложилась к моменту его появления в вузе.

Таким образом, корпоративная культура становится ценностным ядром вуза как организации,

способной обеспечить сплоченность управленческой команды и коллектива в целом и, в конечном счете, способствовать реализации стратегических целей вуза, а также выступить системообразующим фактором создания единого воспитательного пространства, обладающего значительным педагогическим потенциалом. Носителями корпоративной культуры являются преподаватели, студенты, сотрудники, объединенные корпоративным духом, освоившие опыт корпоративных отношений, совокупность форм корпоративного поведения в различных ситуациях социально-профессиональной деятельности, широкий спектр социально-педагогических интеракций в образовательном и воспитательном пространстве вуза.

В последние годы отечественные и зарубежные вузы становятся гетерогенными организациями, что, несомненно, отражается на их корпоративной культуре. Поэтому важным направлением управленческой деятельности в университетах становится менеджмент многообразия (Diversity Management). Для процесса формирования такой культуры принципиально важным является то, как рассматривается гетерогенность в организации: как шанс или как опасность. В позитивном ключе многообразие трактуется как богатство оттенков, при котором различия рассматриваются не как нечто разъединяющее, а наоборот как объединяющее, что позволяет использовать потенциал многообразия для достижения синергетического эффекта. В негативном смысле создается иерархическая система, при которой различие рассмат-

ривается как некий дефицит, недостаток. В известном смысле различия трактуют в плане неадаптированности или неспособности к адаптации в обществе. Какое из этих пониманий многообразия будет господствовать в вузе, будет зависеть от его корпоративной культуры. При определении многообразия как шанса речь идет обо всех сотрудниках и студентах, которые принадлежат к различным группам и на основе их различных способностей, опыта и воззрений могут внести специфичный вклад в успех организации. Следовательно, многообразие становится фундаментом организационного развития вуза.

Менеджмент многообразия приобретает особое значение в условиях глобализации и интернационализации высшего образования. Возрастающее этническое разнообразие кадрового состава, инклюзия в образовательную среду вуза различных гетерогенных групп, включая мигрантов, борьба за привлечение иностранных студентов в условиях неблагоприятной демографической ситуации в России, академическая мобильность преподавателей, студентов и аспирантов, привлечение к преподаванию квалифицированных специалистов из разных стран с различными профессиональными квалификациями обуславливают актуальность менеджмента многообразия как средства формирования корпоративной культуры вуза. Во многих университетах стал складываться полиэтнический тип корпоративной культуры, характерный для вузов с неоднородным национальным составом преподавателей, сотрудников и студентов. Элементы полиэтнической корпоративной культуры присутствуют в университетах, где обучается большое количество иностранных студентов и работают иностранные преподаватели — представители различных культур и народов. Так, в Новгородском государственном университете имени Ярослава Мудрого обучается около 500 иностранных студентов из 44 стран мира. В течение учебного года в университете работают около 30 преподавателей из зарубежных вузов-партнеров. Образовательная среда и корпоративная культура НовГУ приобрела полиэтнический характер не автоматически, а благодаря активному включению представителей других культур в жизнедеятельность вуза, в работу его представительских органов, студенческих объединений, культурно-образовательных и досуговых центров. Иностранные студенты НовГУ являются активными участниками многих культурно-досуговых мероприятий, таких как фестивали творчества и кухни народов мира, выставки декоративно-прикладного искусства, отражающие национальный колорит стран и народов.

В вузах с полиэтническим типом корпоративной культуры осуществляется интенсивная межкультурная коммуникация, которая может сопровождаться возникновением ряда барьеров и конфликтных ситуаций. Речь идет, прежде всего, о языковом барьере, когда часть иностранных студентов в недостаточной мере владеет русским языком; о барьере непонимания, которое нередко возникает из-за незнания этнопсихологических и культурных особенностей студентов из другой страны. Межкультурное и межэтническое взаимодействие внутри вуза является очень де-

ликатной темой, требующей постоянного внимания и воспитательных усилий со стороны руководителей. Эти усилия должны быть направлены на разрушение сложившихся стереотипов и предрассудков, воспитание толерантности к представителям других культур и народов, привитие студентам навыков продуктивной межкультурной коммуникации. В вузах, в которых осуществляется активное интерсоциальное воспитание, царит деловая атмосфера взаимной доброжелательности, исключая возможность межнациональных и межкультурных конфликтов. Для создания такой атмосферы в НовГУ создана рабочая группа по гармонизации межэтнических и межкультурных отношений, которую возглавляет ректор университета. Внедрению принципов менеджмента многообразия в процесс формирования корпоративной культуры НовГУ способствует реализация международного проекта ТЕМПУС «Подготовка педагогов и образовательных менеджеров к работе с гетерогенными группами и организациями», участниками которого являются 20 образовательных организаций из Восточной и Западной Европы. В рамках проекта в НовГУ открыта новая магистерская программа «Образовательный менеджмент в гетерогенных организациях», задачей которой является подготовка руководителей образовательных организаций, знающих основные принципы многообразия и владеющих его методами и технологиями.

Менеджмент многообразия является надежным инструментом формирования корпоративной культуры не только в отечественных, но и зарубежных вузах. Так, широкое распространение менеджмент многообразия получил в управленческой практике университетов Германии. Как отмечает Г.Крелль, основой менеджмента многообразия является «внешняя и внутренняя коммуникация» (*Diversity Aktivitäten*), т.е. коммуникация как внутри организации, так и коммуникативное взаимодействие с другими институтами и социальными группами [1]. Медиатизированной формой менеджмента многообразия являются так называемые «порталы многообразия» вузов, которые все чаще становятся неотъемлемой частью его самопрезентации в интернет-пространстве и способствуют формированию имиджа и корпоративной культуры. Анализ данных порталов позволяет выделить основное наполнение концепта многообразия (*англ. Diversity нем. Vielfalt, Diversität, Mannifaltigkeit*) в немецкоязычном академическом дискурсе. Так, в университете Дуйсбург-Эссен *Diversity* трактуется как «многообразие, несходство, различность и индивидуальность всех членов университета, которые взаимодействуют между собой, влияют друг на друга и учатся друг от друга» [2]. Многообразие рассматривается, прежде всего, как различие и своеобразие, но при этом учитывается и то общее, что объединяет индивидуумов и группы. В университете г. Гейдельберг идеи многообразия понимаются как «современный перевод их традиционного девиза SEMPER APERTUS — всегда открытый», т.е. концепт многообразия включает в себя еще и открытость — «открытость для идей и людей любого пола, возраста, происхождения и вероисповедания» [3]. Кроме того,

многообразие рассматривается здесь как источник креативности и инноваций. Как и в университете г. Гейдельберг, академическое сообщество университета г. Бремен под понятием многообразия подразумевает «различие и многообразие, плюрализм и гетерогенность» [4], а акцент делается на креативный потенциал многообразия и равные шансы в образовании. Итак, даже краткий анализ дефиниций многообразия, представленных на сайтах немецких университетов, показывает, что его основные составляющие — это гетерогенность и индивидуальность, а к более конкретным признакам многообразия можно отнести этническую принадлежность, гендер, сексуальную идентичность, мировоззрение, религию, возраст, инвалидность, социальное происхождение. В идеале все вышеназванные признаки должны рассматриваться при разработке стратегии менеджмента многообразия, но, а на практике, как правило, немецким вузам удается сосредоточить внимание, прежде всего, на гендерном и межкультурном аспектах, поскольку данные аспекты наиболее широко раскрыты в немецкой научной литературе.

Влияние менеджмента многообразия на формирование корпоративной культуры вуза можно проследить на сайте университета г. Дуйсбург-Эссен. На главной странице портала представлены целевые группы, включенные в корпоративную культуру вуза, а также темы, соответствующие основным характеристикам многообразия: «гендер», «семья», «интернациональное», «инклюзия», «обучение в течение жизни», «религия», «равные возможности в образовании». Выделение целевых групп не только направлено на информирование пользователей, но и способствует созданию и поддержке социальных связей, формирующих чувство принадлежности к корпоративной культуре вуза. На портале в открытом доступе представлена брошюра «Campus Diversity», созданная в рамках проекта «Аудит многообразия. Часть 1. Внутренняя коммуникация» (Diversity-Audits. Teilprojekt 1. Interne Kommunikation) [5]. Брошюра подробно информирует о реализации принципов менеджмента многообразия как инструмента формирования корпоративной культуры в данном университете, об инициативах, программах и проектах, направленных на внедрение корпоративных ценностей в жизнь вуза. Одна из глав брошюры полностью посвящена вопросу укрепления корпоративной культуры вуза в гетерогенной среде. Следует также отметить, что продуманный интерфейс обеспечивает доступность информации и возможность эффективной коммуникации внутри университетского сообщества. Важным элементом корпоративной культуры университета г. Дуйсбург-Эссен является учреждение в данном вузе так называемых «Премий многообразия (Diversity-Preise)». Все процедуры, связанные с получением данной премии, подробно представлены на центральной полосе портала. Данная награда предназначена для различных субъектов корпоративной культуры вуза (преподавателей, сотрудников, студентов), которые обогатили «культуру многообразия» в одной из четырех номинаций (преподавание, исследования, управление, общественная деятельность). Очередное

награждение премией станет в этом году знаковым событием для сотрудников и студентов вуза, поскольку состоится в рамках третьего всегерманского Дня многообразия. Участие вуза в мероприятиях этого Дня является весьма престижным для университета и способствует укреплению его позитивного имиджа и корпоративного духа. Как отметила У.Кламмер, проректор по менеджменту многообразия, в своей речи на вручении премии 2014: «Лауреаты премии отстаивают корпоративную культуру, чувствительную к многообразию» [6].

Портал многообразия университета г. Бремен, входящего в число 11 лучших университетов Германии, выглядит более академично. Он отражает реализацию идей многообразия в университете с момента подписания «Хартии многообразия» в 2009 году. С главной страницы университета пользователи попадают в раздел Diversity@Uni Bremen, который начинается с девиза «открывать, ценить и формировать МНОГООБРАЗИЕ». В представленной на портале «Стратегии многообразия 2012» («Grundlagedpapier Diversity Strategie 2012») выделены четыре основополагающих принципа менеджмента многообразия в сфере «Преподавание и учеба»: антидискриминация, равенство образовательных возможностей, поддержка гетерогенных групп и межкультурная коммуникация [7]. Претворение в жизнь названных принципов осуществляется при проведении разнообразных мероприятий на личностном и институциональных уровнях. Так, в рамках деятельности компетентностного центра реализуется программа «Наставничество в науке» (Mentoring in science), направленная на поддержку образования женщин в области естественнонаучных и технических наук. Коуч-программы «Вступая в науку (enter science)» и «MiCoach» предназначены для консультирования студентов и будущих абитуриентов из семей мигрантов. При помощи сетевого межкультурного проекта «KOMPASS forum international» упрощается адаптация иностранных студентов. В стратегии многообразия, принятой в университете г. Бремен, содержится важное положение, актуальное как для коммерческих, так и некоммерческих организаций: многообразие необходимо не только для создания корпоративной культуры, основанной на принципах равноправия и отсутствия дискриминации, возникающей из-за принадлежности индивиду к одной или нескольким гетерогенным группам, но и с целью использования ресурсов, которыми эти группы располагают.

На новом портале многообразия, созданном на сайте университета г. Билефельд, который вошел весной 2015 года в список 100 лучших мировых молодых университетов, представлены три формы внутренней и внешней коммуникации по проблемам многообразия, получившие названия: дискуссионный форум «Пестрый стол (Bunter Tisch)», рабочая группа «Многообразие (Diversity AG)» и кампания «Университет без предрассудков (Uni ohne Vorurteile)» [8].

«Пестрый стол» предназначен для обмена опытом в области менеджмента многообразия между представителями разных факультетов. Данное мероприятие модерирует проректор по коммуникации и

международным связям, который приглашает к интенсивному диалогу и обмену опытом представителей различных областей знаний. Рабочая группа «Многообразие (Diversity AG)» занимается проблемным анализом и систематизацией проектов и инициатив, направленных на включение гетерогенных групп студентов и преподавателей в корпоративную культуру вуза. В состав группы входят сотрудницы из Бюро по вопросам равноправия, сотрудница из отдела кадров и референт проректора по коммуникации и международным связям. Деятельность группы «Многообразие (Diversity AG)» координируется проректором и уполномоченным вуза по вопросам равноправия. «Университет без предрассудков (Uni ohne Vorurteile)» стал официальным символом вуза, непосредственно связанным с его корпоративной культурой. Он используется в качестве логотипа на всей печатной продукции и выражает толерантное и открытое отношение университетского сообщества к представителям различных гетерогенных групп. Данный логотип появился в рамках проведения кампании «Университет без предрассудков», которую ректорат университета проводит совместно с Институтом междисциплинарных исследований конфликта и насилия. Следует заметить, что «Университет без предрассудков» стал также логотипом фестиваля Campus Festival и названием одноименной независимой рабочей группы. Итак, портал многообразия университета г. Билефельд отражает одну из принципиальных идей менеджмента многообразия: для эффективной реализации стратегий менеджмента многообразия в университетской среде необходимо не только привлекать административные и кадровые ресурсы, но и активно использовать потенциал информационных технологий как на индивидуальном, так и на институциональном уровнях.

Как видно из представленного анализа, отечественные и зарубежные вузы рассматривают сегодня

корпоративную культуру как ресурс своего организационного развития. Чтобы выполнить свое предназначение, корпоративная культура должна быть чувствительна к тому многообразию, которое складывается в гетерогенном университетском сообществе. Сегодня к руководителям вуза приходит осознание, что этим многообразием можно и нужно управлять. Именно поэтому многие университеты в России и за рубежом осваивают основные императивы менеджмента многообразия, призванного обеспечить инклюзию всех гетерогенных групп в образовательную среду вуза и использовать индивидуальные и групповые различия сотрудников и студентов для достижения корпоративной цели образовательной организации.

1. Krell G., Wolde A. (Hrsg.). Vielfältige Perspektiven auf Diversity: erkunden, enthüllen, erzeugen. Diversity entdecken: Reichweite und Grenzen von Diversity Policies an Hochschulen. Weinheim [u.a.]: Beltz Juventa, 2013, p.62.
2. Diversity Management. Available at: <https://www.uni-due.de/diversity> (accessed 25.04.2015).
3. Diversity Management. Available at: <http://www.uni-heidelberg.de/diversity/management.html> (accessed 25.04.2014).
4. Diversity @ Uni Bremen. Available at: <http://www.uni-bremen.de/de/diversity.html> (accessed 25.04.2014).
5. Campus Diversity. Available at: https://www.uni-due.de/imperia/md/content/diversity_audit/ude_dm_broschue_re_2014_rz_web.pdf (accessed 25.04.2015).
6. Diversity-Preise. Available at: https://www.uni-due.de/diversity/diversitytag_ude.shtml (accessed 25.04.2015).
7. Grundlagepapier Diversity Strategie 2012. Available at: http://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/chancengleichheit/Uploads_Diversity/Grundlagenpapier_DiversityStrategie_UniBremen_Juni12.pdf (accessed 25.04.2014).
8. Gender, Diversity, Familie. Available at: [http://www.uni-bielefeld.de/\(de\)/diversity/index.html](http://www.uni-bielefeld.de/(de)/diversity/index.html) (accessed 25.04.2015).