

## **Субкультура и эффективность работы подразделения университета**

**Мудрова Е.Б.**, к-т экон. наук, доцент, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», Санкт-Петербург, Россия

**Лепехин Н.Н.**, к-т психол. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет», Санкт-Петербург, Россия

**Павлова Е.Г.**, менеджер по продажам ООО «ТД» Русичи», Санкт-Петербург, Россия

**Аннотация.** Рассмотрена проблема преодоления мозаичности корпоративной культуры и формирования субкультуры подразделения в соответствии с требованиями клиентов. Проведена диагностика субкультуры обеспечивающего подразделения с использованием опросника OCAI К. Камерона и Р. Куинна, описаны результаты внедрения желаемых характеристик субкультуры и изменения показателей работы подразделения.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, организационная культура, критерии эффективности, оценка субкультуры, опросник OCAI.

## **Subculture and the performance of the university department**

**Mudrova E.B.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (SPbPU), Saint-Petersburg, Russia

**Lepikhin N.N.**, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Saint-Petersburg State University», Saint-Petersburg, Russia

**Pavlova E.G.**, sales manager, LLC «TH» Rusichi», Saint-Petersburg, Russia

**Annotation.** This article offers a look into the problem of overcoming the mosaic nature of the corporate culture and developing the subculture of the university subdivision in accordance with the needs of the customers. Using the OCAI by Kim

Cameron and Robert Quinn, the diagnosis was performed of the subdivision subculture. The article also gives an overview of the results obtained after introduction of the desirable subculture attributes and the changes in the performance indicators of the subdivision.

**Keywords:** organizational culture of the university, performance criteria, assessment of subculture, OCAI questionnaire.

**Постановка проблемы.** Реализация миссии университета как образовательно-исследовательской системы связана с качеством работы подразделений. В деятельности университета пересекаются интересы профессиональных групп – преподавателей, студентов, сотрудников вспомогательных служб. Успех вуза во многом обусловлен корпоративной культурой вуза, ее соответствием целям всей организации, гармонией субкультур подразделений, взаимодействующих на основе разделяемых ценностей. «Коллективы университетов, академий, институтов, отдельных факультетов и кафедр быстрее и успешнее преодолеют сложности, если смогут стать единой командой, если сплотятся вокруг общей цели, если воспользуются таким специфическим ресурсом организационного развития, как сильная корпоративная культура»<sup>1</sup>.

В 2010 году Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (СПбПУ) получил статус национального исследовательского университета, и перед ним поставлена задача к 2020 году войти в ТОП-100 университетов мира. Данные стратегические цели требовали изменений в философии, ценностях, подходах к решению проблем, нормах поведения персонала. Каждое подразделение на момент начала нашего исследования обладало своим набором функций, прав и обязанностей, т.е. организация прошла стадию «Администрирования» и находилась на пути к стадии «Расцвет»<sup>2</sup>, что соответствует задачам «фазы интеграции» Ф. Глазла и

---

<sup>1</sup> Морозова Е.А., Сухачева А.В. Диагностика и развитие корпоративной культуры факультета вуза // *Фундаментальные исследования*. – 2013. – № 8-6. – С. 1450-1454.

<sup>2</sup> Адизес И. *Управление жизненным циклом корпорации*. Пер. с англ. – СПб.: Питер. – 2007. – 384 с.

Б.Ливехуда<sup>3</sup> или, если использовать типологию, предложенную и Е. Н. Емельяновым и С. Е. Поварничиной, стадии «Внутреннего предпринимательства»<sup>4</sup>. И здесь определяющим становится преодоление таких отрицательных моментов, как бюрократизация и обособленность подразделений организации, такого явления как «мозаичность организационной культуры»<sup>5</sup>. В случае рассогласования ценностей субкультур с ценностями общей культуры возникают кризисные явления и как следствие «торможение процессов координации и интеграции, которые зачастую являются результатом столкновения различий культур структурных единиц»<sup>6</sup>.

**Обзор литературы.** Несмотря на признание важности корпоративной культуры, ее смысл не имеет единственного толкования. К. Камерон и Р. Куинн дают метафоричное определение понятия культуры как «социального клея, удерживающего организацию вместе», акцентируют внимание на том, что корпоративная культура содержит правила делового взаимодействия и формирует чувство идентичности и сопричастности целям организации у сотрудников<sup>7</sup>. Замини и соавторы характеризуют организационную культуру как набор универсальных и общих верований и ценностей, которые затрагивают мысли и поведение членов организации<sup>8</sup>. Важность культуры в том, что она отражает согласованные представления о работе, т.е. она одновременно, и в голове руководителей, и персонала, который борется за повышение производительности<sup>9</sup>.

Посредством корпоративной культуры членам организации передается понимание приемлемых моделей поведения, научение «новых членов, как

---

<sup>3</sup> Кондратьев Э.В., Чемезов И.С. Потерянная модель: сравнительный анализ основных концепций развития предприятия // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. – 2013. – №1 – С. 65–79. – С.72

<sup>4</sup> Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. – М.: АРМАДА, 1998. – 511 с. – С.473

<sup>5</sup> Панцуркина Т.К. Мозаичность организационной культуры. Плюсы и минусы // Управление корпоративной культурой. – 2009. – №4. – С. 266-272.

<sup>6</sup> Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб: Питер, 2001. – 320 с. – С.45

<sup>7</sup> Там же – С.18

<sup>8</sup> Zamini Soheila, Zamini Samira, Barzegary Leila. The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the University of Tabriz. Procedia // Social and Behavioral Sciences. – 2011. – №30 – Pp. 1964–1968.

<sup>9</sup> Tohidi Hamid, Mohammad Mehdi Jabbari. Organizational culture and leadership // Procedia – Social and Behavioral Sciences. –2012. – №3 – Pp. 856–860.

правильно воспринимать, думать и чувствовать в соотношении возникающих проблем»<sup>10</sup>. Инструментами воздействия на членов организации выступают практики и коллективные виды деятельности (ритуалы, герои, символы), которые с позиции протекания бизнес-процессов «могут быть не нужны для исполнения функциональных заданий»<sup>11</sup>, но без которых не может произойти интеграция отдельных сотрудников в коллектив, передача от сотрудника к сотруднику неформальных знаний, накопленных организацией. Понимание организационной культуры является помощником в анализе и определении триггеров, запускающих структурирование и развитие такой образовательной организации как университет<sup>12</sup>. Важно, чтобы она работала на изменения, а не препятствовала им. Абрахам, Фишер и Кроуфорд<sup>13</sup>, рассматривая оргкультуру, связывают ее с концепцией организационных изменений, организационной производительностью и организационным климатом.

В аспекте значения корпоративной культуры для развития организации актуальной является модель динамичного развития предприятия, разработанная Б. Ливехудом и дополненная Ф. Глазлом. Культурной подсистеме организации они отводят главенствующую роль, отождествляя ее с духовной составляющей человека, а социальную подсистему организации сравнивают с душой<sup>14</sup>.

Организационная культура неоднородна, включает в себя различные субкультуры. Субкультурные группы, образованные естественным образом в результате специализации, повторяют структуру компании, и в каждом отделе или департаменте возникает «автономная культурная подсистема, которая имеет свой набор убеждений, ценностей, норм, образцов поведения, а также

---

<sup>10</sup> Lacatus M. L. Organizational culture in contemporary university. // 5th International Conference EDU-WORLD 2012 – Education Facing Contemporary World Issues. Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2013. – №76 – Pp. 421-425

<sup>11</sup> Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2nd ed. Sage, – Thousand Oaks, CA. – 2001.

<sup>12</sup> Lacatus M. L. Organizational culture in contemporary university // 5th International Conference EDU-WORLD 2012 – Education Facing Contemporary World Issues. Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2013. – №76 – Pp. 421-425.

<sup>13</sup> Abraham M, Fisher T, Crawford J. Quality culture and the management of organization change. // Int J Qual Reliab Manage. – 1997. – № 14(6) – Pp. 616-36.

<sup>14</sup> Кондратьев Э.В., Чемезов И.С. Потерянная модель: сравнительный анализ основных концепций развития предприятия. // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. – 2013. – №1 – С. 65–79. – С.13.

своего лидера»<sup>15</sup>. В случае несовпадения ценностей субкультурной группы с ценностями доминирующей культуры возникают кризисные явления в развитии организации и как следствие «торможение процессов координации и интеграции, которые зачастую являются результатом столкновения различий культур структурных единиц»<sup>16</sup>. В таком случае говорят о «контркультурных» группах, которые могут стать достаточно влиятельными в ходе крупномасштабных трансформаций организации, значительно ослабляя ее культуру в целом.

Вопрос связи корпоративной культуры с эффективностью работы рассматривался в работе Алибабая и др.<sup>17</sup>, которые обнаружили, что бюрократический тип организации не способствует формированию эффективных процессов менеджмента и как следствие, ведет к снижению успешности работы в целом. Тема получила развитие в исследованиях Шмиделя, Брока, Рекера<sup>18</sup>, которые выделили четыре ключевые ценности, поддерживающие эффективные процессы менеджмента в организации: ориентация на клиента, высокий профессиональный уровень работников, ответственность сотрудников и командная работа. Взаимосвязь четырех типов корпоративной культуры и успешности внедрения процессов управления был рассмотрен Хрибар и Мендлингом<sup>19</sup>, которые показали положительную связь между типом культуры «Клан» и «Адхократия» и эффективностью управления.

Замини и Барцегари показали связь типа корпоративной культуры университета с профессиональным выгоранием его преподавателей и сотрудников<sup>20</sup>. Самый высокий процент удовлетворенности работой и самый

---

<sup>15</sup> Кондратьев Э.В., Чемезов И.С. Потерянная модель: сравнительный анализ основных концепций развития предприятия. // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. – 2013. – №1 – С. 65–79. – С.13.

<sup>16</sup> Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб: Питер, 2001. – 320 с. – С.45

<sup>17</sup> Alibabaei, A., Aghdasi, M., Zarei, B., Stewart, G. The Role of Culture in Business Process Management Initiatives// Australian Journal of Basic and Applied Sciences. – 2010. – № 7 (4) – Pp. 2143-2154.

<sup>18</sup> Schmiedel T., vom Brocke J., Recker J. Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi study // Business Process Management Journal – 2013. – Vol 19. ( 2) – Pp. 292 – 317.

<sup>19</sup> Hribar B., Mendling J. The correlation of organizational culture and success of BPM (business process management) adoption. // Tel Aviv. Twenty Second European Conference on Information Systems – 2014 – Pp. 1-16.

<sup>20</sup> Zamini Soheila, Zamini Samira, Barzegary Leila. The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the University of Tabriz. Procedia // Social and Behavioral Sciences. – 2011. – №30 – Pp. 1964–1968.

низкий процент выгорания наблюдаются в университетах с клановым типом организационной культуры. Организации, имеющие такой тип культуры, демонстрируют большую производительность, уровень удовлетворенности работой среди преподавателей повышается, что ведет к улучшению научного уровня университета.

**Постановка цели и задач исследования.** Целью исследования было определение влияния субкультуры департамента материального обеспечения (ДМО) на его взаимодействие с подразделениями университета. В ходе исследования были выполнены задачи: теоретический анализ изменений культуры при переходе организации на новый этап развития; анализ рабочих процессов ДМО, разработка показателей оценки качества деятельности и результатов обслуживания подразделений вуза; определение настоящего и желаемого типа организационной субкультуры посредством методики OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона и Р. Куинна; разработка плана перехода к желаемому типу культуры; оценка влияния изменения субкультуры на повышение эффективности работы департамента.

**Процедура и методы исследования.** Решение задачи изменения организационной культуры в департаменте (ДМО) проходило в 3 этапа:

1. Анализ рабочих процессов, оценка климата в коллективе, определение показателей работы, выявление проблем во взаимодействии с заказчиками и др.
2. Оценка типа существующей культуры и определение желаемого типа, разработка инструментов и плана перехода к желаемому типу субкультуры.
3. Оценка изменений в организации процессов работы, изменений климата, показателей работы подразделения.

Общая продолжительность исследования – с мая 2012 по май 2014 года.

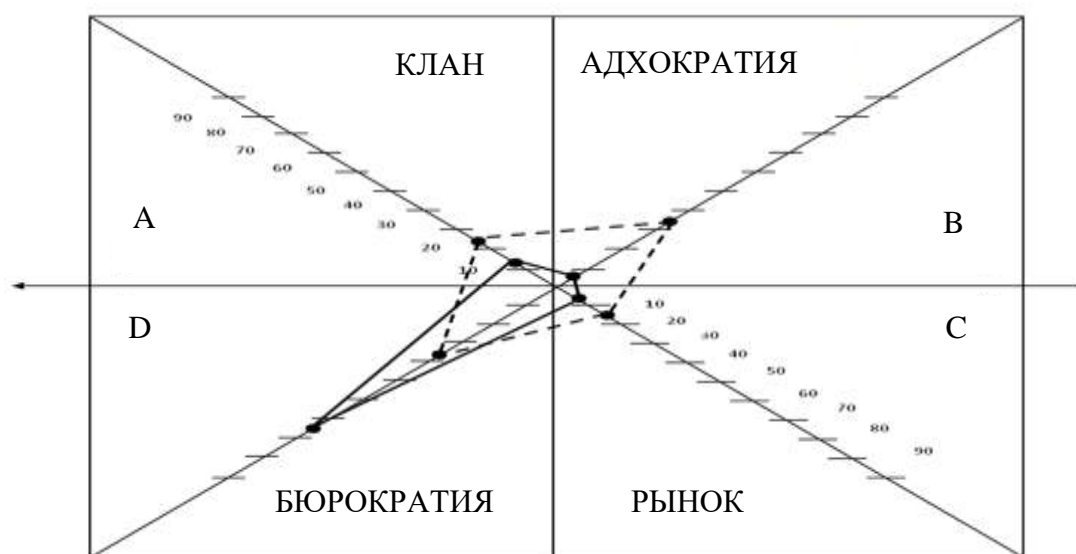
В ходе исследования использовались следующие методы:

- социологические методы: фокус-группы для руководителей и всего коллектива; интервью; опрос сотрудников подразделений, взаимодействующих с департаментом;
- полевые методы, с погружением исследователя в культуру организации:

метод эмпирических наблюдений, семинары-обсуждения с ключевыми лицами департамента;

– анализ документов: изучение действующих нормативно-методических документов и отчетности.

– опросник Камерона и Куинна OCAI для оценки культуры департамента<sup>21</sup>. Данный метод активно используется для диагностики культуры организаций различных сфер деятельности, в том числе вузов<sup>22</sup>, и позволяет выявить профиль культуры структурного подразделения в текущий момент времени, а также определить ее желаемое состояние. Полученные показатели: гибкость и дискретность; стабильность и контроль; внутренний фокус и интеграция; внешний фокус и дифференциация, позволяют оценить степень выраженности четырех типов культуры (Клан, Адхократия, Бюрократия, Рынок) и графически отобразить профиль культуры (рисунок).



*Рис. 1 – Профили организационной субкультуры ДМО*

**1. Результаты. Субкультура департамента материального обеспечения и ее влияние на эффективность работы.** Работа ДМО направлена на удовлетворение потребностей внутренних клиентов, которыми

<sup>21</sup> Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб: Питер, 2001. – 320 с. – С. 51-60

<sup>22</sup> Морозова Е.А., Сухачева А.В. Диагностика и развитие корпоративной культуры факультета вуза. // *Фундаментальные исследования*. – 2013. – № 8-6. – С. 1450-1454; Zamini Soheila, Zamini Samira, Barzegary Leila. The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the University of Tabriz. *Procedia // Social and Behavioral Sciences*. – 2011. – №30 – Pp. 1964–1968.

являются учебные, научные подразделения, администрация, другие обслуживающие и вспомогательные подразделения университета.

Для оценки работы использовались показатели: скорость обработки документов, количество отработанных служебных записок в месяц, длительность сроков закупки, соответствие заказанного товара полученному, скорость обращения товарных запасов<sup>23</sup>.

Анализ деятельности выявил следующие особенности рабочих процессов:

– первичный анализ поступающих заявок на поставку материальных ценностей осуществляется непосредственно руководителем департамента, он формирует оперативные задания сотрудникам, распределяя между ними заявки подразделений;

– имеется жесткое up-down планирование рабочего дня сотрудников, отсекающее инициативу и самостоятельность последних;

– руководитель самостоятельно решает возникающие проблемы, не делегируя их решение подчинённым, происходит сдерживание инициативы и предложений сотрудников по изменению рабочих процессов;

– низкая скорость принятия решения из-за необходимости согласовывать результат работы с желаниями заказчика;

– нет регламентированных правил поведения сотрудников, в том числе как себя вести, когда возникают ситуации некорректного поведения со стороны внутренних заказчиков.

Имеющаяся субкультура способствовала жалобам со стороны внутриуниверситетских клиентов: сроки поставки товаров; задержки поставки; непрозрачность закупочного процесса; высокая закупочная цена; поставки с несоответствующими характеристиками; некорректное поведение сотрудников.

Полученные данные по опроснику OSAI позволили построить график существующей (сплошная линия) и предпочтительной – «Какой должна быть наша организация, чтобы быть успешной?» – (пунктирная линия) культуры

---

<sup>23</sup> Лепехина Н.О., Мудрова Е.Б. Предпочтительный тип организационной культуры вуза. Прагматический подход. Инновации в государственном управлении, местном самоуправлении и непроизводственной инфраструктуре: материалы всероссийской научно-практической конференции. Санкт-Петербург. Изд-во политехн. ун-та. – 2016. – С. 145-150.



подразделения (рисунок). В опросе приняло участие 100% штатного состава ДМО.

Вытянутый в нижний левый угол четырехугольника указывает на то, что существующая субкультура ДМО бюрократическая (иерархическая). Такая организационная культура обладает крайне малой степенью гибкости<sup>24</sup>. Все действия сотрудников расписаны в схемах рабочего процесса от закупки до выдачи заказов. Лидеры координируют рабочую деятельность путём выдачи персональных заданий без чётких указаний сроков выполнения. Основой деятельности является формализованность и неизменность. Сотрудники погружены в исполнение рутинных процессов, не стремятся к инициативе<sup>25</sup>.

Предпочтительный тип субкультуры характеризуется существенным уменьшением бюрократической составляющей при увеличении адхократической. Это предполагает формирование гибкой системы управления, ориентированной на развитие самостоятельности и повышение ответственности работников. Адхократия базируется на поддержке сотрудников готовых к обучению и развитию, на предоставлении им возможности высказывать и обсуждать новые идеи, применять творческие способности. При этом не предполагается полный отказ от бюрократической составляющей оргкультуры, т.к. действия сотрудников ограничены рамками должностных инструкций и положением о департаменте. Кроме того, среди желаемых результатов – увеличение показателей по шкалам «Клан» и «Рынок», что отражает стремление сотрудников преодолеть разобщенность в коллективе, обладать большей гибкостью и приспособляемостью к внешним.

Изменение субкультуры ДМО началось после смены руководителя. Для разработки конкретного плана мероприятий было проведено обсуждение с коллективом, где были рассмотрены вопросы преобразования. Например:

– В чем необходимо измениться департаменту, чтобы быть успешным в будущем?

---

<sup>24</sup> Крылов Н. А. Корпоративная культура и кадровый отдел. Кадры предприятия. – 2012. – №3 – С. 54-59. – С.56

<sup>25</sup> Там же

– Каким ожиданиям других подразделений мы должны удовлетворять?

– Что необходимо изменить в департаменте, чтобы соответствовать планам развития университета?

По итогам обсуждения были определены ключевые мероприятия по внедрению характеристик необходимой организационной культуры.

**2. Результаты мероприятий по изменению субкультуры.** В течение года запланированные изменения произошли в следующих элементах субкультуры: система ценностей, стандарты поведения; девизы, лозунги, символы; мифы, легенды, герои; ритуалы, традиции, мероприятия; стиль управления, иерархия власти; бизнес-процессы, ответственным за которые являлся департамент. Изменилась оргструктура подразделения: введено несколько должностей заместителя руководителя ДМО, внедрен подход организации рабочих групп при работе над заказами, используется система групповой ответственности за выполнение заказа. В период изменений часть сотрудников, несогласных с планами, покинули ДМО.

Изменения снизили вероятность возникновения конфликтов новичка с остальными членами коллектива, и способствовали поддержанию благоприятного психологического климата в департаменте<sup>26</sup>.

Сравнение показателей, измеренных в мае 2012 года и в мае 2014 (таблица), обозначило тенденцию к повышению качества и эффективности работы ДМО после проведения мероприятий по изменению субкультуры: время обработки документов сократилось на 57%; количество отработанных служебных записок в месяц увеличилось на 65%; длительность сроков закупки осталась без изменения; соответствие заказанного товара полученному увеличилось на 10%.

Произведенные изменения улучшили также следующие показатели: снизилось количество жалоб на работу департамента: на начало 2012 года поступало от клиентов около 5 жалоб в день, а к началу 2014 года эта цифра

---

<sup>26</sup> Майорова Е.Г., Мудрова Е.Б. Корпоративная субкультура как механизм повышения эффективности работы подразделения университета. // Материалы 17 недели науки СПбГПУ. Инженерно-экономический институт СПбГПУ. Ч.1. Санкт-Петербург. Из-во Политехн. ун-та. – 2014. – С. 274-277.

снизилась до 1 жалобы в неделю; снизилось количество конфликтов между сотрудниками департамента и клиентами: на начало 2012 года возникало около 3 конфликтов в день, а к началу 2014 года – в среднем 3 раза в неделю.

Таблица 1

**Динамика показателей эффективности работы ДМО**

Критерии	Показатели	Значение показателя	
		Май 2012	Май 2014
Оборачиваемость документов	Скорость обработки документов	14 дней	6 дней
Отработанные служебные записки	Количество отработанных служебных записок	100 шт./мес.	165 шт./мес.
Длительность сроков закупки	Время от поступления служебной записки до выдачи товара заказчику	80 дней	80 дней
Соответствие заказываемого товара полученному	Процент соответствия заказываемого товара полученному	70%	80%
Эффективность использования средств финансирования	Процент экономии средств университета	5%	30%

**Дискуссия.** Для того чтобы департамент материального обеспечения смог соответствовать изменившейся стратегии развития всего университета, ему была необходима относительно симметричная организационная субкультура. Однако в силу ситуативно определенной монопольной позиции подразделения в университете при реализации своих функциональных задач потребность в признаках культуры рыночного типа была наименее выражена, в большей степени требовалась внутренняя ориентация, связанная с интеграцией и единством.

Предназначение ДМО как обслуживающего подразделения, хотя и требует поощрения гибкости в работе, но крайне важными в аспекте стабильности – изменчивости являются предсказуемость процессов и контроль исполнения. Несмотря на то, что в комплексе культуры бюрократический тип остался преобладающим, тем не менее влияние этого типа существенно уменьшилось по сравнению с ситуацией начала исследования.

Преобразования в работе, инициированные изменением субкультуры, привели к положительным эффектам:

– организационная сфера – изменение коммуникаций, введение электронных бланков документов привело к экономии времени, снижению числа товаров-заменителей в общей массе закупаемого товара, что означает повышение качества исполнения заявок;

– социальная сфера – улучшение климата в коллективе и снижение количества жалоб на работу департамента;

– экономическая сфера – экономия денежных средств в результате более качественной работы подразделения;

**Направление дальнейших исследований.** Данное исследование ограничилось замерами показателей «до» начала изменения субкультуры подразделения и после проведения запланированных мероприятий по изменению типа субкультуры на желаемый, поэтому дальнейшие исследования необходимо продолжить в отношении устойчивости выявленных изменений и предупреждения рецидивов.

Также необходимо расширить систему оценки, введя показатели оценки работы ДМО со стороны подразделений университета, являющихся его внутренними клиентами.

### **Библиографический список**

1. Морозова Е.А., Сухачева А.В. Диагностика и развитие корпоративной культуры факультета вуза. // *Фундаментальные исследования*. – 2013. – № 8-6. – С. 1450-1454.

2. Адизес И. *Управление жизненным циклом корпорации*. СПб.: Питер, 2007. 384 с.

3. Кондратьев Э.В., Чемезов И.С. Потерянная модель: сравнительный анализ основных концепций развития предприятия // *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки*. – 2013. – №1. – С. 65–79.

4. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. М.: АРМАДА, 1998. 511 с.
5. Панцуркина Т.К. Мозаичность организационной культуры. Плюсы и минусы. // Управление корпоративной культурой. – 2009. – №4. – С. 266-272.
6. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб: Питер, 2001. 320 с.
7. Zamini Soheila, Zamini Samira, Barzegary Leila. The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the University of Tabriz. *Procedia // Social and Behavioral Sciences*. 2011. №30. Pp. 1964 – 1968.
8. Tohidi Hamid, Mohammad Mehdi Jabbari. Organizational culture and leadership // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2012. №3. Pp. 856–860.
9. Lacatus M. L. Organizational culture in contemporary university // 5th International Conference EDU-WORLD 2012 – Education Facing Contemporary World Issues. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2013. №76. Pp. 421-425
10. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Sage. Thousand Oaks, CA. 2001.
11. Abraham M., Fisher T, Crawford J. Quality culture and the management of organization change. // *Int J Qual Reliab Manage*. 1997. № 14(6). Pp. 616 – 36.
12. Alibabaei, A., Aghdasi, M., Zarei, B., Stewart, G. The Role of Culture in Business Process Management Initiatives// *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 2010. № 7 (4). Pp. 2143-2154.
13. Schmiedel T., vom Brocke J., Recker J. Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi study // *Business Process Management Journal*. 2013. Vol 19. (2). Pp. 292–317.
14. Hribar B., Mendling J. The correlation of organizational culture and success of BPM (business process management) adoption. // *Tel Aviv. Twenty Second European Conference on Information Systems*. 2014. Pp. 1-16
15. Лепехина Н.О., Мудрова Е.Б. Предпочтительный тип

организационной культуры вуза. Прагматический подход. Инновации в государственном управлении, местном самоуправлении и непроизводственной инфраструктуре: материалы всероссийской научно-практической конференции. Санкт-Петербург. Изд-во политехн. ун-та. 2016. С. 145-150.

16. Крылов Н. А. Корпоративная культура и кадровый отдел. // Кадры предприятия. 2012. №3. С. 54-59.

17. Майорова Е.Г., Мудрова Е.Б. Корпоративная субкультура как механизм повышения эффективности работы подразделения университета. // Материалы 17 недели науки СПбГПУ. Инженерно-экономический институт СПбГПУ. Ч.1. Санкт-Петербург. Из-во Политехн. ун-та. 2014. С. 274-277.

### **References**

1. Morozova E.A., Suhkacheva A.V. Diagnostics and development of corporate culture of the university faculty. // Fundamental research. 2013. № 8-6. Pp. 1450-1454.

2. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles. SPb.: Piter, 2007. 384 p.

3. Kondrat'ev E. V., Chemezov I. S. Lost model: comparative analysis of the basic concepts of enterprise development // Journal of higher educational institutions. Volga region. Economic sciences. 2013. №1. Pp. 65–79.

4. Emel'yanov E.N., Povarizina S.E. Business psychology. M.: ARMADA, 1998. 511 p.

5. Panzurkina T.K. Mosaic organizational culture. Advantages and disadvantages. // Corporate culture management. 2009. №4. Pp. 266-272.

6. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture. SPb: Piter, 2001. 320 p.

7. Zamini Soheila, Zamini Samira, Barzegary Leila. The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the University of Tabriz. Procedia // Social and Behavioral Sciences. 2011. №30. Pp. 1964 – 1968.

8. Tohidi Hamid, Mohammad Mehdi Jabbari. Organizational culture and

leadership // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2012. №3. Pp. 856–860.

9. Lacatus M.L. Organizational culture in contemporary university // 5th International Conference EDU-WORLD 2012 – Education Facing Contemporary World Issues. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2013. №76. Pp. 421 – 425.

10. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Sage. Thousand Oaks, CA. 2001.

11. Abraham M., Fisher T, Crawford J. Quality culture and the management of organization change. // *Int J Qual Reliab Manage*. 1997. № 14(6). Pp. 616 – 36.

12. Alibabaei, A., Aghdasi, M., Zarei, B., Stewart, G. The Role of Culture in Business Process Management Initiatives// *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 2010. № 7 (4). Pp. 2143-2154.

13. Schmiedel T., vom Brocke J., Recker J. Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi study // *Business Process Management Journal*. 2013. Vol 19. (2). Pp. 292–317.

14. Hribar B., Mendling J. The correlation of organizational culture and success of BPM (business process management) adoption. // *Tel Aviv. Twenty Second European Conference on Information Systems*. 2014. Pp. 1–16.

15. Lepechina N.O., Mudrova E.B. The preferred type of organizational culture of the university. Pragmatic approach / In the collection «Innovations in public administration, local self-government and non-productive infrastructure: materials of the All-Russian scientific-practical conference». – SPb. Publishing house of Polytechnic University. 2016. Pp. 145-150.

16. Krylov N.A. Corporate culture and personnel department. // *Enterprise frames*. 2012. №3. Pp. 54-59.

17. Mayorova E.G., Mudrova E.B. Corporate subculture as a mechanism to improve the efficiency of the department. // *Materials of the 17th week of science SPbGPU. Engineering and Economics Institute SPbGPU. Part.1.* – SPb. Publishing house of Polytechnic University. 2014. Pp. 274-277.