

УДК 378.4

DOI: 10.32343/2409-5052-2023-17-4-415-428

Научная статья

Организационная культура Харбинского политехнического университета: проблемы и пути их преодоления

Чжан Цзэхуа¹, С. Ю. Трапицын²^{1,2}Российский государственный педагогический университет

им. А. И. Герцена, г. Санкт-Петербург

¹zhangzehua0351@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-2874-4947>²trapitsin@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3752-8848>

Аннотация

Введение. В статье представлены результаты исследования актуальных проблем, с которыми столкнулись вузы Китайской Народной Республики в современных условиях. Статья акцентирует внимание на организационной культуре вуза, выступающей, по мнению авторов, важным элементом управления им. Дана характеристика культурных, социальных и экономических контекстов, определяющих организационную культуру одного из китайских вузов-лидеров – Харбинского политехнического университета, входящего в Лигу С9, объединяющую ведущие университеты Китая и пользующуюся особым вниманием и поддержкой со стороны правительства страны.

Китай – весьма разнообразное в географическом, культурном и политическом отношении государство, демонстрирующее в течение последних четырёх десятилетий устойчивый экономический рост. В то же время большая часть китайских организаций, в том числе образовательных, сталкивается с проблемами, связанными с консерватизмом управленческих моделей, их несоответствием современным требованиям, что ограничивает инновационное развитие и снижает темпы внедрения инноваций. Данная ситуация во многом объясняется тем, что китайское общество находится под сильным влиянием традиционных конфуцианских ценностей, существенно отличающихся от принятых в западном мире норм. Эти доминирующие в системе образования Китая ценности задают рамки возможных паттернов поведения руководителей вузов, сдерживая разработку и реализацию управленческих политик, обеспечивающих гибкость и адаптивность китайских университетов, ограничивая возможности адекватного ответа на возникающие угрозы и вызовы современности.

Материалы и методы. Методологической базой исследования выступает понимание организационной культуры как важного инструмента эффективных управленческих практик.

Исследование строится на компаративном анализе концепций и моделей бизнес-мышления, позволяющем установить тенденции взаимного влияния западных и восточных идеологий управления, обнаружить их сходство и различия. При этом акцент делается не столько на критическом анализе теорий, сколько на изучении способов интеграции китайской и западной культур управления на основе принципа дополнительности,

приводящего в конечном счёте к устранению проблем в практике управления китайскими вузами.

Цель исследования состояла в попытке на примере Харбинского политехнического университета проанализировать влияние китайской организационной культуры на процесс управления высшими учебными заведениями в Китайской Народной Республике. Гипотеза исследования заключалась в предположении, что организационный климат современной образовательной организации в демократическом обществе не может быть авторитарно-механистическим, вследствие чего традиционные культурные ценности Китая должны быть дополнены за счёт внедрения управленческих инноваций.

Исследование базируется на методах прикладной социологии и включает в себя оценку отношения сотрудников Харбинского политехнического университета к таким организационным ценностям, как: послушание, организационная идентичность, развитие и профессиональный рост, организационный климат, мотивация, лидерство, адаптивность и принятие решений. При этом решения руководства университета рассматривались в качестве зависимой переменной, а организационная культура – в качестве независимой. Дизайн исследования направлен на получение данных, позволяющих проверить исходную гипотезу, и носит дескриптивный характер.

Результаты исследования. Новизна исследования состоит в том, что в нём впервые предпринята попытка оценить, какое влияние на менеджмент образования оказывают особенности китайской организационной культуры. Харбинский политехнический университет, на базе которого проводилось исследование, имеет жёсткую иерархизированную организационную культуру авторитарного типа, что создаёт проблемы для инновационного развития, демотивирует сотрудников, не формирует ответственность за неэффективный менеджмент, затрудняет продвижение Харбинского политехнического университета в мировых университетских рейтингах. Основное внимание работников сконцентрировано на соблюдении установленных правил и процедур, а руководство нетерпимо к критике, его политика не соответствует стратегическим приоритетам развития страны и требует изменений, основным из которых должна стать вовлечение всех работников в управление вузом, признание их главным нематериальным активом. Результаты выполненных исследований позволяют сделать вывод, что сохранение существующей организационной культуры Харбинского политехнического университета со временем приведёт к ещё большему обострению имеющихся проблем, которые проявятся более отчётливо.

Выводы. Результаты исследования доказывают, что организационная культура Харбинского политехнического университета оказывает значимое влияние на выбор администрации вуза модели управления, предпочитаемые стратегии и тактики менеджмента и стиль руководства. Характерными особенностями организационной культуры Харбинского политехнического университета, определяющими паттерны поведения руководства и сотрудников, являются, с одной стороны, сильное влияние традиционных конфуцианских ценностей, приоритет установленных правил и процедур, нетерпимость к критике, а с другой – коллективизм, взаимное уважение, терпимость, стремление к социальной гармонии, готовность брать на себя ответственность, потребность в проявлении инициативы и творчества. Диагностика организационной культуры Харбинского политехнического университета показала, что организационная культура неадекватна современным требованиям, не является мотивирующей и не отражает потребностей работников в самореализации и психологическом комфорте. По мнению руководства и сотрудников университета, значительная часть существующих в вузе проблем обусловлена противоречивостью культурных моделей, при этом большинство из них считает, что перспективным является не одностороннее культивирование традиционной или западной модели, а

их разумное сочетание. Таким образом, актуальной задачей руководства вуза становится обновление организационной культуры, переход к новой, более демократичной, модели управления, что потребует привлечения новаторских управленческих технологий.

Ключевые слова: организационная культура, менеджмент образования, вузы Китая, инновации в управлении, Харбинский политехнический университет

Для цитирования: Цзэгуа Чжан, Трапitsын С. Ю. Организационная культура Харбинского политехнического университета: проблемы и пути их преодоления // Педагогический ИМИДЖ. 2023. Т. 17. № 4. С. 415–428. DOI: <https://doi.org/10.32343/2409-5052-2023-17-4-415-428>

Organizational Culture of Harbin Institute of Technology: Problems and Solutions

Original article

Zhang Zehua¹, Sergey Yu. Trapitsyn²

^{1,2}Herzen State Pedagogical University of Russia, Saint Petersburg

¹zhangzehua0351@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-2874-4947>

²trapitsin@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3752-8848>

Abstract

Introduction. The article presents the results of a study of current problems faced by Chinese universities in modern conditions. The article focuses on the organizational culture of the university, which, according to the authors, is an important element of its management. The following describes the characteristics of the cultural, social, and economic environments that shape the organizational culture of one of the top universities in China, Harbin Institute of Technology. This Institute is a member of the C9 League, which unites the top universities in the PRC and receives special consideration and funding from the national government.

China is a politically, culturally, and geographically diversified nation that has had steady economic growth over the past four decades. At the same time, the majority of Chinese organizations, including educational ones, face problems related to the conservatism of management models and their inconsistency with modern requirements, which limits the development of innovation and slows down its pace. This situation is largely explained by the fact that Chinese society is strongly influenced by traditional Confucian values, which differ significantly from the norms accepted in the West. These dominant values in the Chinese education system set the framework for possible behavior patterns of university leaders, restraining the development and implementation of management policies that ensure the flexibility and adaptability of Chinese universities, consequently limiting the ability to effectively address the emerging threats and challenges of our time.

Materials and methods. The methodological basis of the study is the understanding of organizational culture as an important tool for effective management practices.

The study is based on a comparative analysis of concepts and models of business thinking, which allows us to establish trends in the mutual influence of Western and Eastern management ideologies and to discover their similarities and differences. At the same time, the emphasis is not so much on a critical analysis of theories, but on studying ways to integrate Chinese and Western management cultures based on the principle of complementarity, which ultimately leads to eliminating problems in the management practice of Chinese universities.

The purpose of the study was to attempt, using the example of Harbin Institute of Technolo-

gy, to analyze the influence of Chinese organizational culture on the management process of higher educational institutions in the PRC. The hypothesis of the study was the assumption that a modern educational organization in a democratic society cannot have an authoritarian-mechanistic organizational climate. Therefore, management innovations must be introduced to supplement China's traditional cultural values.

The study is based on methods of applied sociology and includes an assessment of the attitudes of the employees of Harbin Institute of Technology to such organizational values as: obedience, organizational identity, development and professional growth, organizational climate, motivation, leadership, adaptability, and decision making. In this case, the decisions of the university management were considered as a dependent variable, and organizational culture as an independent variable. The research design aims to obtain data to test the initial hypothesis and is descriptive in nature.

Research results. The novelty of the study lies in the fact that it is the first attempt to assess the impact of the characteristics of Chinese organizational culture on educational management. Harbin Institute of Technology, on the basis of which the study was conducted, has a rigid hierarchical organizational culture of an autarkic type, which hinders innovative development, demotivates employees, does not develop responsibility for ineffective management, and complicates the promotion of Harbin Institute of Technology in world university rankings. The main attention of employees is focused on compliance with established rules and procedures, and management is intolerant of criticism, does not correspond to the strategic priorities of the country's development and requires changes, the main of which should be the involvement of all employees in the management of the university, recognizing them as the main intangible asset. The research findings allow us to conclude that maintaining the existing organizational culture of Harbin Institute of Technology will eventually cause current issues to worsen and become more pronounced.

Conclusions. The study findings prove that the organizational culture of Harbin Institute of Technology has a significant impact on the choice of management model by the university administration, preferred management strategies and tactics, and leadership style. The characteristic of the organizational culture of Harbin Institute of Technology, which determine the behavior patterns of management and the employees, are, on the one hand, the strong influence of traditional Confucian values, the priority of established rules and procedures, intolerance to criticism, and on the other hand, collectivism, mutual respect, tolerance, and the desire for social harmony, willingness to take responsibility, the need to show initiative and creativity. Diagnostics of the organizational culture of Harbin Institute of Technology showed that it is deficient in meeting modern requirements, lacking in motivation, and failing to reflect the needs of the employees for self-fulfillment and psychological comfort. According to the management and staff of the university, a significant part of the problems existing at the university is due to the contradictory cultural models, while most of them believe that it is not the one-sided cultivation of the traditional or Western model that is promising, but their reasonable combination. Thus, the urgent objective of the university management is to update the organizational culture, transition to a new, more democratic management model, which will require the use of innovative management technologies.

Keywords: organizational culture, education management, Chinese universities, management innovation, China, Harbin Institute of Technology

For citation: Zhang Zehua, Trapitsyn S.Yu. Organizational Culture of Harbin Institute of Technology: Problems and Solutions. *Pedagogicheskiy IMIDZH = Pedagogical IMAGE*. 2023; 17 (4): pp. 415-428 (In Rus.). DOI: <https://doi.org/10.32343/2409-5052-2023-17-4-415-428>

Введение

Интерес к изучению организационной культуры как инструмента эффективных управленческих практик возник в научном сообществе относительно недавно. Анализ организационной культуры вузов Китайской Народной Республики (далее – КНР) представляется непростой задачей, поскольку генезис национальной системы образования детерминирован множеством факторов различной природы. К факторам последних десятилетий следует отнести темпы развития экономики, а также интерпретации классических конфуцианских ценностей в духе социализма, активно продвигаемых правительством КНР и лично Председателем Си Цзиньпином [1, с. 79]. Современная система образования как основа экономики знаний стала формироваться в Китае приблизительно с 1978 года, когда Дэн Сяопин запустил программу модернизации страны, приведшей к тому, что спустя всего три десятилетия КНР стала признанной второй экономикой мира [2, с. 12].

Беспрецедентный экономический и политический подъём, демонстрируемый КНР и другими странами Юго-Восточной Азии, заставляет обратить особое внимание на влияние, которое оказывают национальные культуры с прочно вошедшими в них традиционными и церемониальными компонентами в организационном развитии, особенно в сфере образования. Поскольку образование в КНР всегда находилось под сильным влиянием конфуцианских принципов, перед вузами страны традиционно стояли и возникают сейчас задачи, связанные с возможностью их адаптации к конкретным историческим условиям [3, с. 33–34].

Как известно, КНР – весьма разнообразное в географическом, культурном и политическом отношении государство, демонстрирующее в течение последних четырёх десятилетий устойчивый экономический рост. В то же время большая часть китайских организаций, в том числе образовательных, сталкивается с проблемами, связанными с консерватизмом управленческих моделей, их несоответствием современным требованиям глобального свободного рынка, что ограничивает инновационное развитие и снижает темпы внедрения инноваций. Это в значительной степени объясняется тем, что китайское общество находится под сильным влиянием традиционных конфуцианских ценностей, существенно отличающихся от принятых в западном мире норм. Эти ценности доминируют в системе образования КНР, задавая рамки возможных паттернов поведения руководителей вузов, сдерживая разработку и реализацию управленческих политик, обеспечивающих гибкость и адаптивность китайских университетов, ограничивая возможности адекватного ответа на возникающие угрозы и вызовы современности. Это в полной мере относится и к Харбинскому политехническому университету (Harbin Institute of Technology – HIT), на базе которого проводилось исследование, имеющему жёсткую иерархизированную организационную культуру авторитарного типа, что создаёт проблемы в сфере инновационного развития, демотивирует сотрудников, не формирует у них ответственность за неэффективный менеджмент и затрудняет продвижение HIT в мировых университетских рейтингах. Очевидно, что организационная культура, подобная существующей в HIT, при которой главное внимание работников сконцентрировано на соблюдении установленных правил и процедур, а лидеры нетерпимы к проявлениям сомнения в верности их решений и критике, не соответствует стратегическим приоритетам развития страны и требует изменений, основным из которых должно стать вовлечение всех работников в управление вузом, признание их главным нематериальным активом. Это тем более справедливо, что такое изменение обусловлено продекларированными целями развития вуза, сформулированными его руководством миссией и видением, стремлением к созданию условий для повышения привлекательности университета для преподавателей, студентов и партнёров.

Методология

В современной литературе существует большое разнообразие определений организационной культуры, однако большинством авторов она трактуется как принимаемые большей частью сотрудников организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, правила и нормы, лежащие в основе поведения и отношений как внутри организации, так и за её пределами.

Не меньшим разнообразием отличаются и методологические подходы к исследованию организационной культуры: системный, институциональный, антропологический, нормативно-ценностный; социологический, экономико-управленческий, социокультурный (культурологический), психологический; холистический и метафорический; символический и когнитивный и др.

Настоящее исследование базируется на идиосинкразической концепции, утверждающей возможность существования широкого спектра организационных культур и уникальность её в конкретной организации, а также на компаративистском подходе, способствующем научному осмыслению опыта других стран и народов, пониманию многообразия мира.

В рамках этих подходов мы основывались на понимании организационной культуры как набора уникальных характеристик организации, отличающих её от других. Это даёт основание выделять и специфику национальной организационной культуры.

Как отмечают Т. А. Арташкина и Ван И., «...базисом духовной движущей силы китайской корпоративной культуры являются традиционная культура и традиционные духовные ценности» [4, с. 127]. При этом Г. Хофстеде подчёркивает, что конфуцианские ценности, в отличие от западных, отдают предпочтение долговому перед краткосрочным и целям перед средствами [5, с. 418].

Несмотря на глубокие различия в представлениях руководителей западных и китайских университетов о принципах построения и функционирования организационных культур, осмысление и внедрение лучшего мирового опыта государственного управления знаниями привело к головокружительному экономическому росту, который демонстрирует КНР в последние десятилетия. При этом с точки зрения организационного дизайна национальная культура не обязательно признаётся ведущим фактором, объясняющим характер отношений и стратегические процессы внутри вуза. К тому же культурные феномены, нормы, правила поведения и межличностные отношения не остаются неизменными, что требует постоянной актуализации исследовательских данных. Так, инициированный Дэн Сяопином курс на открытость страны привёл к росту межкультурных коммуникаций между Китаем и Западом и изменил модели поведения и способы ведения дел многих китайцев.

Зародившееся ещё в VI в. конфуцианство обозначило наряду с даосизмом и буддизмом философские и культурные корни современного КНР. Главным наследием конфуцианства в организационной культуре китайских организаций можно назвать уважение авторитета власти, почтительное отношение к начальству. Не менее важна иерархия и в социальных структурах, и даже в семье. С другой стороны, на организационную культуру оказывает влияние даосизм, постулирующий наличие дихотомии: добро и зло, положительное и отрицательное, как признак гармонии общества. Под влиянием этой философии поведение китайцев характеризуется тщательным анализом каждой детали ситуации перед принятием какого-либо решения, отказом от высказывания категоричных суждений по какому-либо предмету [6, с. 84].

Организационная культура в КНР имеет в качестве базовых элементов групповую идентичность, иерархию, гуаньси и мяньцзы [7, с. 285]. Гуаньси представляет собой сеть отношений, облегчающих взаимодействие человека или организации с окружающей средой. Установление правильного гуаньси с нужными людьми помогает в решении проблем, а его отсутствие является серьёзным препятствием успеху в эконо-

мической системе КНР [8, с. 106]. Сочетание правильного гуаньси с необходимыми навыками для развития социального партнёрства составляет ключевое конкурентное преимущество китайской организации. Актуальность гуаньси свидетельствует о важности отношений как элемента культуры, пронизывающего все слои общества страны. Другой базовый элемент – мяньцзы, или «лицо», уходит своими корнями в конфуцианство и социальную гармонию. Он определяется как психологическое проявление стремления сохранить социальную стабильность, иерархию и уважение в социальных взаимодействиях и рассматривается как одно из самых ценных достояний китайской культуры [9, с. 195].

Другим культурным контекстом, отличающим КНР от западных стран, является развитое чувство коллективизма, групповой идентичности и иерархии. Коллективизм в китайском обществе обусловлен высокой значимостью семьи и группы [10, с. 92], которые выступают ведущими акторами социальной, экономической и политической структур. В конфуцианском понимании китайской культуры семья считается даже более важной, чем государство [11, с. 266]. В свою очередь, иерархия регулирует все отношения в китайском обществе и организационной сфере, определяет характер общения начальников с подчинёнными, объясняет стремление к созданию вертикальных структур с распределением власти по рангам и отсутствие индивидуальной инициативы в решении проблем, особенно если это приводит к конфронтации с руководителями, а также терпимость к противоречиям и низкую склонность к риску [12, с. 78–80].

Тем не менее, как мы уже отмечали, вследствие западного влияния и нарастающих процессов глобализации китайская система ценностей претерпевает структурные изменения, характеризующиеся всё большим числом парадоксов и противоречий, проявляющихся в организационной культуре. Так, ряд исследователей утверждает, что, несмотря на сохранение традиционных ценностей, культурные нормы меняются по мере трансформации экономики страны. По мере интеграции КНР в мировую экономику следует ожидать, что такие культурные аспекты как коллективизм, бюрократия, корпоративное управление, будут настроены на возможность гибкого реагирования китайских организаций на вызовы современности [13, с. 51].

Есть множество причин, которые привели к бурному развитию индустрии культуры, спорта и образования в КНР в последние десятилетия. Экономический рост, увеличение городского населения, массовое использование Интернета и информационных технологий, планы правительства по содействию более устойчивому росту на основе внутреннего потребления позволяют образовательным учреждениям страны строить оптимистичные сценарии будущего. Вместе с тем, несмотря на общий курс КНР на открытость и демократические преобразования, в управлении образовательными организациями отчётливо проявляются стереотипы и специфические особенности, отличающие политику, географию, культуру и историю страны на протяжении тысячелетий. Под их влиянием сформировалась уникальная культура управления, имеющая как очевидные достоинства, так и существенные недостатки.

Материалы и методы

Новизна исследования состоит в том, что в нём впервые предпринята попытка оценить, какое влияние на менеджмент образования оказывают особенности китайской организационной культуры. Исследование базируется на компаративном анализе концепций и моделей бизнес-мышления, позволяющем установить тенденции взаимного влияния западных и восточных идеологий управления, обнаружить их сходство и различия. При этом акцент делается не столько на критическом анализе теорий, сколько на изучении способов интеграции китайской и западной культур управления на основе принципа дополнительности, приводящего в конечном счёте к устранению проблем в практике управления китайскими вузами.

Согласно выстроенной логике работы мы прежде всего ставили перед началом исследования цель: на примере НИТ проанализировать влияние китайской организационной культуры на процесс управления высшими учебными заведениями КНР. Гипотеза исследования исходит из того, что организационный климат современной образовательной организации в демократическом обществе не может быть авторитарно-механистическим, вследствие чего традиционные культурные ценности КНР, предполагающие беспрекословное послушание и уважение к руководству, должны быть дополнены за счёт элементов, поощряющих гибкость в принятии решений, внедрение управленческих инноваций и повышение вовлечённости студентов и преподавателей в процесс управления вузом.

Достижение указанной цели потребовало решения следующих задач:

- выявить культурные особенности и предикторы поведения преподавателей и сотрудников китайских вузов;
- определить ожидания руководителей в отношении эффективности сотрудников университета в контексте соответствия их поведения принятой организационной культуре.

Для достижения цели и задач исследования проведено перекрёстно-описательное полевое исследование на основе опроса преподавателей и сотрудников вуза, с тем чтобы выяснить их мнение относительно процесса принятия решений в области управления университетом и степень влияния на него китайской организационной культуры. Дизайн исследования направлен на получение данных, позволяющих проверить исходную гипотезу исследования, и носит дескриптивный характер.

В исследовании приняли участие 4 директора института, 17 заведующих кафедрами, 102 преподавателя и 24 руководителя и специалиста отделов и служб университета.

Исследование, исходя из приведённого выше определения организационной культуры, включало в себя оценку отношения сотрудников НИТ к таким организационным ценностям, как: послушание, организационная идентичность, развитие и профессиональный рост, организационный климат, мотивация, лидерство, адаптивность и принятие решений.

Оценка организационной культуры НИТ и её влияния на управление вузом осуществлялась на основе анализа ответов, данных руководителями, преподавателями и другими сотрудниками. При этом решения руководства университета рассматривались в качестве зависимой переменной, а организационная культура – в качестве независимой.

Результаты исследования

В результате исследования установлено, что 42 % респондентов полностью согласны с аффирмацией, в соответствии с которой им не знакома миссия и цели вуза, поскольку руководство никогда не выносило этот вопрос на обсуждение коллектива. Более того, 48 % опрошенных сомневаются, что подобные понятия вообще когда-либо формулировались в НИТ. 26 % опрошенных отметили, что что-то слышали о существовании миссии и целей вуза, однако узнали о них не из официальных документов, а со слов руководства.

83 % выразили абсолютное согласие с утверждением, что организационная структура Харбинского политехнического университета является открытой и прозрачной. Только 7 % заявили, что абсолютно не разделяют это мнение. Большинство опрошенных (69 %) подтвердили, что им полностью понятны функции и обязанности, выполняемые ими в вузе. При этом среди профессорско-преподавательского состава количество абсолютно согласных с указанным утверждением даже выше и составляет 73 %. Отметим, что доля не разделяющих это мнение не превысила 4 %. Это доказывает, что респонденты в большинстве своём владеют информацией об организационной структуре, распределении должностных обязанностей и общем векторе развития вуза,

несмотря на то что подобные сведения крайне редко обнаруживаются в официальных документах.

Ответы на вторую группу вопросов, посредством которых изучались собственно проблемы управления вузом, показали, что в целом сотрудники и преподаватели НИТ удовлетворены сложившимся в университете организационным климатом, находят его комфортным и имеют высокую трудовую мотивацию. 58 % опрошенных заявили, что довольны реализуемой в вузе кадровой политикой. 41 % отметили, что руководители активно применяют её в повседневной работе с подчинёнными, в частности при оценке эффективности их деятельности или осуществлении контроля за соблюдением планов.

Среди негативных аспектов работы вуза респонденты чаще всего называли плохой тайм-менеджмент (32 %), избыточную отчётность (29 %), наличие жёсткой иерархической структуры (24 %), не позволяющей сотрудникам в полной мере реализовать профессиональный и личностный потенциал. Примечательно, что вопросы заработной платы в наименьшей степени вызывают критику работников НИТ. Доля абсолютно не удовлетворённых её размером составляет 16 %. Отметим, однако, что, оценивая работу руководства вуза, респонденты, несмотря на анонимность опроса, были весьма сдержанны и редко выбирали ответы, предусматривающие крайнюю степень аффирмации («абсолютно не согласен» / «полностью согласен»), предпочтение отдавалось менее радикальным вариантам – «согласен» и «не согласен».

59 % опрошенных сотрудников и преподавателей утверждают, что удовлетворены своей работой в вузе. При этом даже те, кто при ответе на этот вопрос были настроены более критично, подтвердили, что недостаточно комфортные условия труда и не слишком высокая заработная плата не влияют на их желание выполнять свою работу с удовольствием и энтузиазмом. В то же время более 40 % респондентов согласились с утверждением о том, что рабочая среда в вузе не полностью соответствует их представлениям о благоприятной и мотивирующей. Среди респондентов достаточно большой оказалась и доля тех, кто чувствует себя демотивированным и утратившим душевное равновесие из-за постоянно испытываемого давления со стороны начальства и сослуживцев (17 %).

К недостаткам существующей в НИТ организационной культуры большинство респондентов отнесли слишком жёсткую иерархию и отсутствие возможностей для проявления инициативы и профессиональной реализации, чрезмерную регламентацию и контроль за неукоснительным выполнением предусмотренных должностным расписанием функций. 34 % опрошенных выразили сожаление о низкой заинтересованности руководства вуза в раскрытии потенциала сотрудников, отметив, что это негативно сказывается на способности университета конкурировать с ведущими вузами мира. 72 % респондентов согласились с мнением, что каждый из них мог бы сделать для китайской науки и образования гораздо больше, если бы организационная культура вуза стала более открытой, а менеджмент не только поддерживал новаторство и инициативу, но и выше ценил имеющиеся в университете человеческие ресурсы.

В ответах на блок вопросов об отношениях сотрудников и преподавателей с непосредственными руководителями чуть больше половины респондентов (52 %) указали, что считают своих начальников профессиональными, ответственными и идеально подходящими для занятия соответствующих должностей. Более трети опрошенных (36 %) отметили, что их непосредственный руководитель не всегда пользуется их доверием и не полностью соответствует предъявляемым к современным менеджерам образования требованиям. Оставшиеся 12 % были ещё более категоричны и прямо поставили компетентность руководителей высшего и среднего звена НИТ под сомнение.

Более 90 % опрошенных сотрудников НИТ полностью или частично согласились с утверждением, что уважение к вышестоящим руководителям и неременное следование их директивам является крайне важным в стенах вузов. При этом 73 % респондентов

тов признали, что практически не имеют возможности повлиять на стратегию развития своего университета. Респонденты также высказали мнение, что наиболее важные для вуза решения следует принимать после широкого обсуждения, к которому необходимо привлекать и профессорско-преподавательский состав, и студентов. Существующую в НИТ модель управления, при которой право определять будущее университета принадлежит исключительно высшему руководству, признали устаревшей и неэффективной 37 % респондентов. При этом число респондентов, твёрдо уверенных в этом (выбравших ответ «полностью согласен»), практически равно числу «в целом согласных» и составило 16 %.

В качестве мер по улучшению процесса управления университетом респонденты чаще других называли создание экспертных групп, включающих в себя сотрудников разных подразделений; возможность внесения предложений по оптимизации деятельности университета, повышение децентрализации управления и отказ от жесткой регламентации и тотального контроля, сокращение времени рассмотрения инициативных предложений сотрудников высшим руководством вуза с вынесением обоснованного решения об их принятии или отклонении, готовность менеджеров оперативно изменять ранее принятую программу действий в соответствии с объективными реалиями внутренней и внешней среды вне зависимости от того, как это повлияет на авторитет лиц, принявших решения, доказавшие свою несостоятельность.

Относительно распределения трудовых обязанностей и организации рабочего процесса в целом мнения опрошенных разделились следующим образом: около 60 % считают объём работы, которая им поручена, адекватным и не превышающим допустимые нормы. При этом 44 % опрошенных убеждены, что руководству университета удастся добиться баланса в распределении производственных задач между сотрудниками, дающего им возможность проявить себя лучшим образом. О дисбалансе в распределении должностных обязанностей, выражающемся в перекладывании большей части работы на плечи самых молодых и/или недавно пришедших в вуз сотрудников, заявили лишь 7 % опрошенных. В то же время, по мнению 63 % респондентов, менеджеры НИТ особенно ценят сотрудников, готовых работать сверхурочно, выполнять задачи, выходящие за рамки их прямых обязанностей, строго следовать бюрократическим процедурам, принятым в университете. Более того, 27 % опрошенных указали, что показателем важности сотрудника для вуза руководство НИТ зачастую считает объём выполняемой работы, а не её реальные результаты, к которым можно отнести: уровень подготовки студентов, обучающихся по разным направлениям, успешную реализацию практико-ориентированных инновационных проектов, совместных программ с крупнейшими мировыми научными центрами и т. д. Почти столько же опрошенных (33 %) не согласились с этим утверждением и отметили, что руководством университета всё же больше ценится качество работы, а не её количество.

77 % опрошенных считают, что, поскольку руководители имеют легитимное право отдавать приказы или давать официальные инструкции, оспаривать их решения недопустимо. В то же время они отмечают, что рядовые сотрудники не обладают полномочиями, предусматривающими даже минимальную свободу действий. Это делает организационную структуру НИТ устойчивой, но неповоротливой, поскольку для принятия любого решения требуется множество согласований и одобрение непосредственного начальника, который не всегда готов взять на себя дополнительную ответственность и обратиться за разъяснениями к вышестоящему руководителю. Данный вывод подтверждается тем, что только 23 % респондентов готовы полностью согласиться с утверждением, что управленческие решения в университете принимаются на основании фактов и объективной оценки проблемы, подлежащей решению, а не мнения руководителя.

Что касается стиля руководства, доминирующего в исследуемом вузе, 84 % опро-

шенных отнесли его к авторитарному. Оставшиеся 16 % респондентов не согласны с этим, они считают, что администрация вуза всегда учитывает мнение как преподавателей, так и студентов, и всячески поощряет независимость суждений и действий.

Выводы

В целом результаты исследования позволяют сделать следующие выводы:

– организационная культура Харбинского политехнического университета оказывает значимое влияние на выбор администрацией вуза модели управления, предпочитаемые стратегии и тактики менеджмента и стиль руководства;

– характерными особенностями организационной культуры НИТ, определяющими паттерны поведения руководства и сотрудников, являются: сильное влияние традиционных конфуцианских ценностей, приоритет установленных правил и процедур, нетерпимость к критике и одновременно коллективизм, взаимное уважение, терпимость, стремление к социальной гармонии, готовность брать на себя ответственность, потребность в проявлении инициативы и творчества;

– организационная культура НИТ носит авторитарный характер, что проявляется в высоком уровне централизации управления, стремлении руководителей единолично принимать решения практически по всем вопросам жизни университета;

– сотрудники вуза (как административные, так и научно-педагогические) не готовы принимать на себя ответственность, признавать допущенные ошибки, не соотносят негативные результаты с собственными просчётами, а считают их проявлением влияния внешних факторов, что уже сейчас негативно сказывается на развитии вуза и потенциально будет создавать ещё большие проблемы в будущем;

– ожидания руководителей в отношении эффективности сотрудников университета, как и ожидания сотрудников в отношении большей децентрализации управления, непосредственно связаны с возможностью построения прямой двусторонней симметричной коммуникации между руководителем и подчинённым, которая, по мнению респондентов, в настоящий момент практически отсутствует, что снижает уровень конструктивного взаимодействия;

– как признают и руководство, и сотрудники университета, значительная часть существующих в вузе проблем является следствием несовершенства актуальной организационной культуры и обнажает имеющиеся в управлении университетом изъяны, при этом большинство респондентов согласны с утверждением, что перспективным является не одностороннее культивирование традиционной или западной модели, а их разумное сочетание;

– выявленное в ходе исследования осознанное или неосознанное стремление руководства вуза к упрочению иерархии, считающего сотрудников недостаточно компетентными и подготовленными для того, чтобы принимать часть решений самостоятельно, приводит к росту демотивации коллектива, снижает эффективность его работы и негативно влияет на перспективы развития НИТ в долгосрочном периоде.

Результаты выполненных исследований позволяют сделать вывод, что сохранение существующей организационной культуры НИТ со временем приведёт к ещё большему обострению имеющихся проблем, которые проявятся более отчётливо. Уже сейчас количество сотрудников университета, не идентифицирующих себя с вузом и не связывающих с ним своё будущее, составляет 53 %, и, если не принять срочных мер для изменения ситуации, в будущем будет только возрастать. Релевантная существующему типу организационной культуры структура НИТ является механистической, что не соответствует целям инновационного развития образования КНР, повышения его открытости и построения демократического общества, в связи с чем её традиционные элементы должны быть дополнены за счёт внедрения управленческих инноваций. Исследование показало, что на данный момент организационная культура НИТ не яв-

ляется мотивирующей и не отражает потребностей работников в самореализации и психологическом комфорте. Очевидно, что для достижения выдающихся результатов любой организации, в том числе образовательной, необходимо, чтобы её сотрудники рассматривались менеджментом как наивысшая ценность и важнейший актив, что требует построения соответствующей организационной культуры, использования интеллектуального подхода к управлению человеческими ресурсами, совершенствования процесса принятия решений, повышения уровня вовлечённости и лояльности сотрудников. Таким образом, актуальной задачей руководства вуза является обновление организационной культуры, переход к новой, более демократичной, модели управления, что потребует привлечения новаторских управленческих технологий.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Заявленный вклад авторов

Трапицын С.Ю. – разработка концепции и обоснование методологии исследования, разработка дизайна исследования, редактирование статьи, формулировка основных выводов.

Чжан Цзэхуа – сбор, анализ, интерпретация данных, оформление таблиц и графиков, компаративный анализ результатов аналогичных исследований, подготовка литературного обзора, подготовка начального варианта статьи

Список источников

1. Кожухова К. Е. Китайские традиционные ценности как основание внешнеполитического курса Си Цзиньпина // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Общественные науки. 2020. № 3(840). С. 71–82.
2. Wang X. L., Woo T. W. The size and distribution of hidden household income in China // Asian Economic Papers. 2010. № 10. Pp. 1–26.
3. An Ya., Du C. The Development of Educational Administration System in China // International Education Studies. 2019. Vol. 12, № 2. Pp. 25–35. DOI:10.5539/ies.v12n2p25
4. Арташкина Т. А., Ван И. Китайская традиционная культура как духовная и идеологическая основа китайской корпоративной культуры // Общество: философия, история, культура. 2018. № 11(55). С. 127–134. DOI: 10.24158/fik.2018.11.24
5. Hofstede G. Asian management in the 21st century // Asia Pacific Journal of Management. 2007. № 24(4). Pp. 411–420. DOI:10.1007/s10490-007-9049-0
6. Ван Т. Социология управления: влияние китайской культуры на менеджмент организации // Общество: социология, психология, педагогика. 2023. № 4(108). С. 82–86. DOI: 10.24158/spp.2023.4.12
7. Луцкая Е. Е., Леонтьев С. В., Лю В. Китайская система взаимоотношений «гуанси» и ее влияние на деловую этику и организационное поведение // Социально-гуманитарные знания. 2017. № 4. С. 282–295.
8. Графов Д. Б. Экономическая модель гуанси в Китае: сравнительный анализ // Проблемы Дальнего Востока. 2018. № 5. С. 104–117. DOI: 10.31857/S013128120001143-8
9. Просеков С. А. «Лицо» китайца: содержание понятия // Знание. Понимание. Умение. 2020. № 3. С. 191–201. DOI: 10.17805/zpu.2020.3.15
10. Sing G. The Chinese Family System [Electronic resource] : New York: International Press, 1922. 99 p. Cornell University Library. URL: <https://ia800203.us.archive.org/19/items/cu31924013827484/cu31924013827484.pdf> (mode of access: 26.06.2023).
11. Ahlstrom D., Young M. N., Chan E.S., Bruton G. D. Facing constraints to growth? Over-

seas Chinese entrepreneurs and traditional business practices in East Asia // *Asia Pacific Journal of Management*. 2004. № 21. Pp. 263–285. DOI:10.1023/B:APJM.0000036463.20310.de

12. Liu Sh. Hierarchy (Dengji): a pyramid of interconnected relationships // *China Media Research*. 2011. № 7(4). Pp. 77–84.

13. Мусалитина Е. А. Влияние глобализации на трансформацию китайской национальной культуры // *Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета*. 2020. № 8(48). С. 47–51.

References

1. Kozhuhova K.E. Kitayskie traditsionnye tsennosti kak osnovanie vneshnepoliticheskogo kursa Si Czinpinga [Chinese traditional values as the basis of Xi Jinping’s foreign policy]. *Vestnik MGLU. Obshchestvennyye nauki* [Bulletin of MSLU. Social Sciences], 2000, no. 3(840), pp. 71–82 (in Russian).

2. Wang X.L., Woo T.W. The size and distribution of hidden household income in China. *Asian Economic Papers*. 2010, no. 10, pp. 1–26. (in English)

3. An Ya., Du C. The Development of Educational Administration System in China. *International Education Studies*. 2019, V. 12, no.2, pp. 25–35. (in English). DOI:10.5539/ies.v12n2p25

4. Artashkina T.A. Kitayskaya traditsionnaya kultura kak dukhovnaya i ideologicheskaya osnova kitaykoy korporativnoy kulture [Chinese traditional culture as the spiritual and ideological basis of Chinese corporate culture]. *Obshchestvo: filosofiya, istoriya, kultura* [Society: philosophy, history, culture]. 2018, no. 11(55), pp. 127–134. (in Russian). DOI: 10.24158/fik.2018.11.24

5. Hofstede G. Asian management in the 21st century. *Asia Pacific Journal of Management*. 2007, no. 24(4), pp. 411–420. (in English). DOI:10.1007/s10490-007-9049-0

6. Van T. Sociologiya upravleniya: vliyanie kitayskoy kulture na menedzhment organizatsii [Sociology of management: the influence of Chinese culture on organizational management]. *Obshchestvo: sociologiya, psikhologiya, pedagogika* [Society: sociology, psychology, pedagogy], 2023, no. 4, pp. 82–86. (in Russian). DOI: 10.24158/spp.2023.4.12

7. Lutsкая E. E., Leontyev S.V., Lyu V. Kitayskaya sistema vzaimootnosheniy «guansi» i ee vliyanie na delovuyu etiku i organizatsionnoe povedenie [The Chinese guanxi system of relationships and its impact on business ethics and organizational behavior]. *Sotsialno-gumanitarnyye znaniya* [Social and humanitarian knowledge]. 2017, no. 4, pp. 282–295. (in Russian).

8. Grafov D.B. Ekonomicheskaya model guansi v Kitae: sravnitelnyy analiz [Economic model of guanxi in China: comparative analysis]. *Problemy Dalnego Vostoka* [Problems of the Far East], 2018, no. 5, pp. 104–117. (in Russian). DOI: 10.31857/S013128120001143-8

9. Prosekov S. A. «Litso» kitaytsa: sodержanie ponyatiya [“Face” of the Chinese: the content of the concept]. *Znanie. Ponimanie. Umenie*. [Knowledge. Understanding. Skill], 2020, no. 3, pp. 191–201 (in Russian).

10. Sing G. *The Chinese Family System*. Cornell University Library. New York, International Press, 1922. 99 p. Available at: <https://ia800203.us.archive.org/19/items/cu31924013827484/cu31924013827484.pdf> (accessed 26 June 2023)

11. Ahlstrom D., Young M.N., Chan E.S., Bruton G.D. Facing constraints to growth? Overseas Chinese entrepreneurs and traditional business practices in East Asia. *Asia Pacific Journal of Management*. 2004, no. 21, pp. 263–285. (in English). DOI:10.1023/B:APJM.0000036463.20310.de

12. Liu Sh. Hierarchy (Dengji): a pyramid of interconnected relationships. *China Media Research*. 2011, no. 7(4), pp. 77–84. (in English)

13. Musalitina E.A. Vliyanie globalizatsii na transformatsiyu kitayskoy natsionalnoy

kultury [The impact of globalization on the transformation of Chinese national culture]. *Uchenye zapiski Komsomolskogo-na-Amure gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Scientific notes of Komsomolsk-on-Amur State Technical University], 2020, no. 8(48), pp. 47–51. (in Russian).

Чжан Цзэхуа

*аспирант кафедры управления образованием
и кадрового менеджмента*

*Российский государственный педагогический
университет им. А. И. Герцена*

*191186, Россия, г. Санкт-Петербург,
наб. р. Мойки, 48*

тел.: +7 (812) 3124492

Zhang Zehua

*Postgraduate Student of the Department
of Education Management and Personnel
Management*

Herzen State Pedagogical University of Russia

48 Moyka Emb, St. Petersburg, Russia, 191186

Tel: +7 (812) 3124492

Сергей Юрьевич Трапitsyn

*доктор педагогических наук, профессор,
заведующий кафедрой управления
образованием и кадрового менеджмента*

*Российский государственный педагогический
университет им. А. И. Герцена*

*191186, Россия, г. Санкт-Петербург,
наб. р. Мойки, 48*

тел.: +7 (812) 3124492

Sergey Yu. Trapitsyn

*Doctor of Sciences (Pedagogy), Professor,
Head of the Department of Education
Management and Personnel Management*

Herzen State Pedagogical University of Russia

48 Moyka Emb, St. Petersburg, Russia, 191186

Tel: +7 (812) 3124492

Статья поступила в редакцию 23.10.2023, одобрена после рецензирования 02.12.2023, принята к публикации 05.12.2023.