

ОЦЕНКА СТЕПЕНИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО И ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ*

О. Б. Томилин, И. М. Фадеева, О. О. Томилин

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва
Россия, 430005, г. Саранск, ул. Большевикская, 68; tomlinob@mail.ru

Аннотация. Введение. Исследование посвящено изучению концептуальных подходов при построении современных систем эффективного менеджмента высших учебных заведений. Построение таких систем обусловлено трендом на реформирование государственного сектора, к которому преимущественно относится институт высшего образования. Превышение рабочей нагрузки в процессе проведения модернизации высшей школы вызвало значительное психо-эмоциональное напряжение работников разного уровня, что привело к появлению деформаций в их профессиональной деятельности.

Материалы и методы. Анализ современных тенденций развития менеджмента показывает, что исходя из теории организационной справедливости успех в построении и реализации систем эффективного менеджмента в высших учебных заведениях определяется социально-психологическим состоянием работников, уровнем профессионализма, исключающем интеллектуальное и эмоциональное выгорание профессорско-преподавательского состава. В исследовании высказана гипотеза, что состояние организационной культуры университетов определяет соответствующий уровень профессионального (интеллектуального и эмоционального) выгорания профессорско-преподавательского состава, так как системный феномен «организационная культура» является синергетическим соединением отношений работников внутри организации в процессе совместной деятельности и их адаптационного потенциала к внешним воздействиям. Предложены диагностические шкалы отдельных характеристик организационной справедливости. Для оценки уровня отклонений, связанных с профессиональным (интеллектуальным и эмоциональным) выгоранием членов университетского сообщества, предложено использовать разность общекультурных векторов, относящихся к существующему настоящему и желаемому состояниям организационной культуры. Диагностика организационной культуры проводилась по методике OCAI К. Камерона и Р. Куинна. Эмпирические материалы получены в результате исследования, проведенного в 2016–2018 гг., в рамках которого было опрошено 386 респондентов из 18 университетов, представляющих 12 регионов Российской Федерации. Для сравнения использовались данные аналогичного исследования, проведенного в 2003 г.

Результаты исследования. Показано, что деятельность рассматриваемых экспертных групп и возрастных когорт находится под значительным воздействием иерархической (бюрократической) организационной культуры (существующее настоящее состояние). В то же время общекультурные векторы желаемого состояния организационной культуры рассмотренных групп и когорт располагаются в поле клановой (семейной) организационной культуры. Этот результат качественно обуславливает объективные условия для появления профессионального (интеллектуального и эмоционального) выгорания членов университетского сообщества. Количественная оценка уровня профессионального выгорания как разности общекультурных векторов, относящихся к существующему настоящему и желаемому состояниям организационной культуры университета, показала: во-первых, нарастающую динамику уровня профессионального выгорания членов университетского сообщества (на протяжении 2003–2018 гг.); во-вторых, влияние возрастной специфики рассматриваемых когорт на величину профессионального (интеллектуального и эмоционального) выгорания. Обозначены условия, препятствующие построению справедливых систем эффективного менеджмента в российской высшей школе.

Обсуждение и заключение. Новизна проведенного исследования состоит в рассмотрении влияния непреднамеренных воздействий систем менеджмента, являющихся объективными причинами интеллектуального и эмоционального выгорания членов университетского сообщества. Пренебрежение фактором интеллектуального и эмоционального выгорания профессорско-преподавательского состава чревато утратой им профессиональной идентичности, ведущей к снижению эффективности, деградации высшей школы. Материалы исследования могут быть полезны руководителям вузов в практической работе как научно-методические рекомендации по построению и реализации справедливых систем эффективного менеджмента, а также предприятий и организаций различного профиля.

Ключевые слова: организационная культура, общекультурный вектор, настоящее состояние организационной культуры, желаемое состояние организационной культуры, интеллектуальное и эмоциональное выгорание, система эффективного менеджмента

Для цитирования: Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О. Оценка степени интеллектуального и эмоционального выгорания в высшей школе. Университетское управление: практика и анализ. 2019; 23(1–2): 141–154. DOI: 10.15826/umpra.2019.01-2.012

* Статья подготовлена при поддержке РФФИ и Правительства Республики Мордовия (проект № 8-411-130018 p_a).

INTELLECTUAL AND EMOTIONAL BURNOUT DEGREE ASSESSMENT AT HIGHER SCHOOL

O. B. Tomilin, I. M. Fadeeva, O. O. Tomilin

National Research Mordovia State University

68 Bolshevistskaya str., Saransk, 430005, Russian Federation; tomlinob@mail.ru

Abstract. Introduction. The article studies conceptual approaches to constructing modern systems of higher educational institutions effective management. Constructing such systems is caused by the trend in reforming public sector which higher education institute belongs to. Exceeding workload caused by higher school modernization has invoked a significant psychological and emotional stress of employees at different levels, which has led to certain deformations in their professional activities.

Materials and methods. The analysis of modern trends in management development shows that, according to the theory of organizational justice, successful constructing and implementing effective management systems in higher education is determined by the social and psychological state of employees, by their level of professionalism, which excludes intellectual and emotional burnout of the teaching staff. The study hypothesizes that the state of universities' organizational culture determines the corresponding level of professional (intellectual and emotional) burnout of the teaching staff, as far as the systemic phenomenon of organizational culture is a synergetic combination of employee relationships within the organization in the process of their joint activities and of their adaptive capacity to external influences. There is proposed a diagnostic scale of the individual characteristics of organizational justice. To assess the level of deviations associated with professional (intellectual and emotional) burnout of members of the university community, the article suggests using the difference of general cultural vectors related to the existing present and to the desired states of organizational culture. Diagnostics of organizational culture was made on K. Cameron and R. Quinn's OCAI procedure. The empirical materials have been obtained within the framework of the investigation conducted in 2016–2018 among 386 respondents from 18 universities representing 12 regions of the Russian Federation. To compare and contrast these materials, the data of the similar research conducted in 2003 have been used.

The results of the investigation. The activity of the considered expert and age groups is shown to be under significant influence of hierarchical (bureaucratic) organizational culture (at present state). At the same time, general cultural vectors of a desirable state of the considered groups' organizational culture come to be within the field of clan (family) organizational culture. This result qualitatively causes objective conditions of university assemblage members' professional (intellectual and emotional) burnout. The quantitative assessment of professional burnout level as the general cultural vectors difference, which concerns the existing present and desirable states of organizational university culture, shows, firstly, the growing dynamics of university workers' professional burnout level of (throughout 2003–2018); secondly, the influence of the considered groups' age over professional (intellectual and emotional) burnout degree. There are also outlined conditions preventing the construction of just, effective management systems in Russian higher education.

Discussion and conclusion. The study originally considers the unintended impact of management systems, which are the objective reasons for university workers' intellectual and emotional burnout. Neglecting the factor of intellectual and emotional teaching staff's burnout is fraught with the loss of their professional identity, which, on its turn, will lead to a decrease in efficiency, degradation of higher education. The research materials can be practically useful for heads of universities as scientific and methodological recommendations for constructing and implementing fair systems of effective management, as well as enterprises and organizations of various profiles.

Keywords: organizational culture, general cultural vector, present organizational culture stage, desirable organizational culture stage, intellectual and emotional burnout, effective management system

For citation: Tomilin O. B., Fadeeva I. M., Tomilin O. O. Intellectual and emotional burnout degree assessment at higher school. *University Management: Practice and Analysis*. 2019; 23(1–2): 141–154. (In Russ.). DOI: 10.15826/umpa.2019.01-2.012

Введение

Создание эффективного менеджмента является важной проблемой современной теории и практики управления. Большинство достижений корпоративного сектора мировой хозяйственной системы в значительной степени обусловлены внедрением принципов неолитерализма [1], которое состоялось в конце XX в. Этот тренд принес

ряд реформ в управление государственного (общественного) сектора народного хозяйства, к которому относится и система высшего образования [2].

Среди реформ государственного сектора, направленных на повышение его действенности и эффективности, можно выделить следующие области, в которых проводились изменения: во-первых, рыночная реформа (приватизация, конкуренция); во-вторых, бюджетная реформа (соот-

ношение цены и качества, бюджетные стимулы, разделение доходов); в-третьих, стиль и методы управления («право» на управление); в-четвертых, автономия, ответственность, производительность [3]. В целом представленная выше система реформ отражает активное продвижение принципов неоллиберализма в государственный сектор.

Изучение состоявшихся изменений в управлении российским высшим образованием показывает, что отечественная высшая школа не остается в стороне от реализации мировых трендов. Состоявшиеся изменения совершенно явно несут в себе отдельные элементы неоллиберализма, а именно:

- приватизация – возможность создания негосударственных высших учебных заведений. Данный неоллиберальный принцип просматривается и в предусмотренной федеральным законодательством возможности создания федеральных государственных автономных образовательных учреждений, которой уже воспользовался ряд университетов;

- конкуренция – торги, проводимые между высшими учебными заведениями за бюджетные места приема абитуриентов;

- бюджетные стимулы – реализуемые проекты федеральных, национальных исследовательских и опорных университетов;

- право на управление – введение эффективных контрактов.

В ряду проводимых реформ государственно-го управления высшим образованием ключевой задачей становится создание системы эффективного менеджмента как на уровне государства, так и на уровне вуза [4]. Перманентный процесс модернизации российской высшей школы, по-видимому, можно рассматривать как процесс рождения такой системы менеджмента, вдохновляемый неотразимым посылом «хотели, как лучше». Этот процесс, весьма похожий на поиск «философского камня», далек от завершения, о чем свидетельствуют исследования динамики изменений в российской высшей школе [5–7].

Конечно, можно сослаться на объективную коэволюцию системы высшего образования в турбулентном мире. Однако, специфика высшей школы как социального института общества, производящего нематериальные услуги (исследование, обучение), заключается в том, что успехи достигаются в условиях относительной стационарности. Этот факт вполне понятен, если обратиться к психологической специфике производителей нематериальных услуг – членам университетского сообщества, для которых стационарность ус-

ловий творческой эмоциональной жизнедеятельности является ключевым фактором достижения успешных результатов. Как доказательство приведем нарастающее в западном университетском сообществе движение «Клуб медленного плавания», название которого образно, но концентрировано формулирует отклик профессорско-преподавательского состава на внедрение принципов неоллиберализма [8].

Резюмируя вышеизложенное, отметим, что успех или неуспех создания системы эффективного менеджмента в первую очередь связан с реакцией членов университетского сообщества (профессорско-преподавательского состава и административно-управленческого персонала) на привносимые изменения в деятельность вузов. Изучению влияния отклика российского университетского сообщества на построение системы эффективного менеджмента и посвящена настоящая работа.

Состояние вопроса

Исследования реакции профессорско-преподавательского состава университетов на создаваемые системы эффективного менеджмента в нашей стране единичны. Немногочисленны подобные исследования и в зарубежной литературе [9–11]. Причем следует отметить, что акцент смещается не на поиск мер по повышению эффективности деятельности университетов, а на оценку эффектов их непреднамеренного воздействия на профессорско-преподавательский состав и административно-управленческий персонал [12]. «Благими намерениями выстлана дорога в ад».

На ряде примеров показано, что результатами таких непреднамеренных воздействий может быть подталкивание к неэтичному поведению (фабрикация данных), создание слишком конкурентной культуры (концентрация интеллектуальных и эмоциональных ресурсов на отдельных целях), повышенная нагрузка в работе [13]. В результате мероприятия по повышению эффективности съедают сами себя («получилось, как всегда»).

Отмечается, что заметным непреднамеренным воздействием систем эффективного менеджмента на профессорско-преподавательский состав является создание дополнительного давления из-за повышения рабочей нагрузки и снижения контроля, что способствует интеллектуальному и эмоциональному выгоранию профессорско-преподавательского состава (ППС) [14–15]. Интеллектуальное и эмоциональное выгорание профессорско-преподавательского состава опре-

деляется как психологическая и физическая реакция на стресс на рабочем месте, для которого характерно эмоциональное истощение (общая усталость от чрезмерных физических, когнитивных и эмоциональных затрат для выполнения задний) и эмоциональное отчуждение от работы [16].

Профессорско-преподавательский состав представляет собой основную группу риска в развитии интеллектуального и эмоционального выгорания в университетском сообществе, так как данному процессу способствует работа в однообразном и напряженном ритме, высокая эмоциональная нагрузка от высокого уровня общения с людьми, отсутствие должного материального и нематериального вознаграждения за труд. Интеллектуальное и эмоциональное выгорание ППС может иметь неблагоприятные последствия для результатов деятельности университетов [17]. Такими результатами могут быть резкое снижение производительности труда ППС, высокая текучесть преподавательских кадров, снижение уровня генерируемых инноваций [18].

Выгорание в университетском сообществе может также привести к дискреционному поведению профессорско-преподавательского состава, которое выражается в участии ППС в деятельности, не определенной прямыми служебными обязанностями (гражданские функции), а именно: представление своего мнения по различным вопросам в социальных сетях и иных открытых информационных системах гражданского общества [19]. Причем в случае выгорания дискреционное поведение ППС носит негативный характер для деятельности высшего учебного заведения в целом. Следует отметить, что в иных условиях функционирования профессорско-преподавательского состава дискреционное поведение может напротив ассоциироваться с высоким уровнем удовлетворенности своей работой, повышением производительности труда.

Мероприятия, осуществляемые системой эффективного менеджмента, ориентированы на повышение конкурентоспособности организации в современной турбулентной среде. Однако для члена университетского сообщества центральное место занимает справедливость их реализации [20]. Важность восприятия справедливости проводимых менеджментом мероприятий подчеркивается теорией организационной справедливости [21]. В ряде работ показано, что высокая степень справедливости действий эффективного менеджмента обуславливает более низкий уровень выгорания [22] и повышение позитивного дискреционного поведения [23].

На качественном уровне причины выгорания членов университетского сообщества рассматривались в рамках теории организационной справедливости [21]. Несмотря на то что высшие учебные заведения выделяются как «особые» из-за характера производства нематериальных услуг (исследование и обучение), а также из-за их профессиональной автономии, их организационный дизайн во многом схож с организациями другой производственной направленности. Покажем разграничительную черту между теорией организационной справедливости и теорией мотивации труда на следующем примере. Выполнение определенной работы работником стоит 100 рублей, в соответствии с теорией мотивации труда эта работа оплачивается в 125 рублей, а в соответствии с несправедливой системой эффективного менеджмента – 75 рублей.

Из теории организационной справедливости [21] следует, что восприятие справедливости профессорско-преподавательским составом концентрируется вокруг следующих позиций: 1) дистрибутивная (распределительная) справедливость – результаты функционирования системы эффективного менеджмента, 2) процедурная справедливость – выполнение процедур системы эффективного менеджмента, 3) интерактивная справедливость – честность отношений (взаимодействия) при функционировании системы эффективного менеджмента [24].

Дистрибутивная справедливость – это отражение в среде ППС мнения, насколько система эффективного менеджмента объективно отражает вложенные усилия членов профессорско-преподавательского коллектива в результаты деятельности университета (например, связь между рейтинговой публикационной активностью человека и объемом его материального поощрения или его карьерным ростом) [24].

Процедурная справедливость – суждение профессорско-преподавательского состава о справедливости и равенстве выполняемых процедур системы эффективного менеджмента для достижения результатов деятельности университета (например, выполнение одной группой ППС процедур системы эффективного менеджмента за счет другой группы, не вполне прозрачное установление личных или групповых рейтингов ППС [25].

Интерактивная справедливость – личное отношение сотрудников к своему руководителю во время функционирования системы эффективного менеджмента (например, вежливое отношение и достаточная информация со стороны своего руководителя) [24–26].

Согласно проведенным исследованиям, представления о справедливости являются ключевым фактором в понимании выгорания сотрудников [27]. Если справедливые системы эффективного менеджмента создают обстановку для уменьшения интеллектуального и эмоционального выгорания членов университетского сообщества [28], то несправедливые системы рожают неопределенность перспектив деятельности, затрудняют работникам высших учебных заведений достижение своих целей, нарушают социальные отношения на рабочем месте, усиливая тенденции стресса, интеллектуального и эмоционального выгорания [29]. Справедливые системы эффективно менеджмента создают условия для реализации более альтруистических форм дискреционного поведения профессорско-преподавательского состава [21; 30].

В [31] исследовано влияние отмеченных выше градаций справедливости на выгорание членов университетского сообщества. Показано, что дистрибутивная справедливость наиболее существенно влияет на уровень выгорания профессорско-преподавательского состава, интерактивная справедливость (честность отношений, взаимодействия) занимает вторую позицию по влиянию на выгорание ППС, влияние процедурной справедливости практически не обнаруживается. Эти результаты обусловлены тем, что члены профессорско-преподавательского состава, работающие в основном индивидуально, более чувствительны к распределительной справедливости системы эффективного менеджмента, чем те, кто работает в команде [27].

Постановка задачи

Анализ состояния вопроса об интеллектуальном и эмоциональном выгорании профессорско-преподавательского состава университетов показывает, что уровень выгорания ППС однозначно определяется уровнем справедливости во внедряемых системах эффективного менеджмента. Однако представленный результат носит сугубо качественный характер. Обоснованное использование теории организационной справедливости в практике требует количественной диагностики учитываемых факторов. На этом пути можно установить критические значения, определяющие качественные изменения интеллектуального и эмоционального состояния профессорско-преподавательского состава университетов.

К таким методам диагностики можно отнести шкалу справедливости систем эффективного

менеджмента [24], Ольденбургский перечень выгорания [16], шкалу уровня дискреционного поведения [32]. При этом использование указанных характеристик представляет собой лишь сечение более сложной совокупности внешних и внутренних факторов, определяющих результативность деятельности организации.

Рассмотрим более общий альтернативный посыл генерации интеллектуального и эмоционального выгорания профессорско-преподавательского состава университетов. Можно утверждать, что уровень выгорания ППС определяется системой отношений работников внутри университета в процессе совместной деятельности по производству нематериальных услуг (исследования и обучение) и адаптационным потенциалом высшего учебного заведения к внешним воздействиям. Иными словами, выгорание есть одна из характеристик такого системного феномена как организационная культура.

Легко видеть, что создание и внедрение системы эффективного менеджмента является в организационной культуре не более как провозглашаемой ценностью (уровневая модель Э. Шейна [33]). Ее реализация представляет собой точку бифуркации, определяющей путь перехода провозглашаемой ценности либо на уровень базовых представлений, либо ... «получилось, как всегда». Причем выбор маршрута перехода – это в конечном итоге выбор коллектива организации. Уровень коллизий, возникающих в процессе выбора, обуславливается состоянием организационной культуры как реакции на существующие нормативные и ресурсные условия совместной деятельности. Таким образом, можно утверждать, что *состояние организационной культуры университетов определяет соответствующий уровень интеллектуального и эмоционального выгорания профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения (курсив – наш).*

Экспериментальная проверка представленной гипотезы может быть осуществлена на основе выбранной диагностики состояния организационной культуры. Типологии организационной культуры в рамочной конструкции конкурирующих ценностей достаточно многообразны. Тем не менее как показано в [34], поля базовых организационных культур существующих в литературе типологий достаточно близки по своим характеристикам. В связи с этим воспользуемся диагностикой К. Камерона и У. Куинна в методике OCAI [35], которая по универсальной схеме количественно описывает профиль организационной культуры и показала эффективность при исследовании не-

скольких тысяч организаций различного производственного профиля, включая университеты.

В ряде работ [5; 36–37], посвященных применению диагностики организационной культуры в высшей школе на основе методики OCAI [35], были введены новые характеристики организационной культуры университетов, исходя из полученных профилей. Такими характеристиками являются общекультурный вектор \bar{P} как мера доминирования одной из возможных базовых организационных культур; периметр и площадь профиля организационной культуры как мера отклонения существующей организационной культуры от равновесного состояния, обеспечивающего устойчивое развитие; разницы общекультурных векторов в группах отдельных идентичностей как мера уровня конфликтности между исследуемыми идентичностями в коллективах университетов.

Применение этих характеристик к результатам диагностики организационной культуры российских университетов по методике OCAI, проведенной в 2003 г. и 2017 г., показало их соответствие интерпретации динамики изменения организационной культуры [6–7], тем самым подтвердило возможность использования различных геометрических характеристик полученного профиля организационной культуры для интерпретации состояния исследуемого системного феномена.

Для доказательства рассматриваемой в настоящей работе гипотезы воспользуемся следующими рассуждениями. На рис. 1а и 1б представлены

профили организационной культуры, определенные по методике OCAI, для настоящего и желаемого состояния организационной культуры, соответственно. Для каждого из состояний найдены общекультурные векторы \bar{P}_1 и \bar{P}_2 .

Разность векторов \bar{P}_1 и \bar{P}_2 (см. рис. 1в), то есть вектор $\bar{P}_3 = \bar{P}_1 - \bar{P}_2$, характеризует конфликт собственного ценностного паттерна личности (идентичности) и условий, норм и процедур деятельности, порождающий когнитивные искажения и разрушительные процессы в системе ценностей. В этом контексте интеллектуальное и эмоциональное выгорание представляется социальным явлением. В качестве количественной характеристики длина общекультурного вектора $\|\bar{P}_3\| = \|\bar{P}_1 - \bar{P}_2\|$ может служить уровнем существующей степени выгорания.

Отметим, что в равновесном состоянии организационной культуры величина $\|\bar{P}_3\|$ равняется 0. Соотнесение найденных величин $\|\bar{P}_3\|$ с качественными категориями и их калибровка требует дополнительных исследований, однако анализ имеющегося эмпирического материала позволяет сделать определенные заключения, имеющие прикладное значение.

Характеристика объекта диагностики

Исследование возможностей новой характеристики проведено на основе диагностики профиля организационной культуры по адаптированной

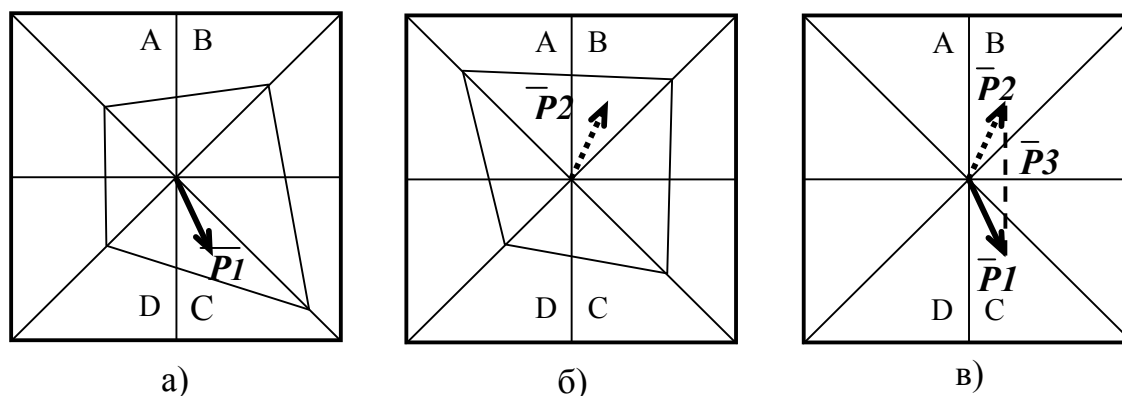


Рис. 1. Профили организационной культуры настоящего (а) и желаемого (б) состояний, векторы \bar{P}_1 и \bar{P}_2 , совмещение настоящего и желаемого состояний для нахождения уровня интеллектуального и эмоционального выгорания личности (идентичности, организации) – вектор \bar{P}_3 (с). Поле квадранта А соответствует клановой базовой организационной культуре, поле квадранта В – адхократической базовой организационной культуре, поле квадранта С – рыночной базовой организационной культуре, поле квадранта D – иерархической (бюрократической) базовой организационной культуре

Fig. 1. Profiles of the organizational culture of the present (a) and desired (b) states – vectors \bar{P}_1 and \bar{P}_2 , the combination of the present and the desired states to find the level of intellectual and emotional burnout of the personality (identity, organization) – vector \bar{P}_3 (c). Quadrant A field corresponds to the clan basic organizational culture, quadrant B – to the adhocratic basic organizational culture, quadrant C – to the market basic organizational culture, and quadrant D field – to the hierarchical (bureaucratic) basic organizational culture

методике OCAI [35], полученного на основе социологических исследований в университетах России. Первая диагностика проводилась в 2003 г., вторая – в 2016–2018 гг. (см. табл. 1).

Характеристики выборок при диагностике организационной культуры

Таблица 1

Characteristics of samples in organizational culture diagnostics

Table 1

Год исследования	Количество университетов	Количество экспертов
2003 г.	6	178
2016–2018 гг.	18	386

В диагностике 2016–2018 гг. общекультурные векторы определялись не только для усредненного университета, но и для различных категорий университетов (1-й тип – университеты, имеющие статус федеральных и национальных исследовательских; 2-й тип – прочие университеты и вузы, подведомственные Минобрнауки). Сравнивались также показатели у представителей с различными профессиональными идентичностями – профессорско-преподавательский состав (ППС), административный персонал (АДМ) и у различных возрастных групп – младшая возрастная группа (21–34 года), средняя возрастная группа (35–54 года), старшая возрастная группа (более 54 лет).

Обсуждение результатов

Рассматривая полученные в 2016–2018 гг. оценки характеристик профиля настоящего состояния организационной культуры ППС и АДМ с учетом статусности (типа) университета и возрастных градаций членов рассматриваемых внутриуниверситетских групп, принадлежащих к идентичностям ППС и АДМ, можно отметить следующее.

Во-первых, общекультурные векторы настоящего состояния организационной культуры для всех рассматриваемых экспертных групп располагаются в поле иерархической (бюрократической) базовой организационной культуры (см. рис. 2).

Во-вторых, группа с административной идентичностью (АДМ) в целом демонстрирует в настоящем состоянии большую приверженность к иерархической базовой организационной культуре (расположение общекультурных векторов в области, близкой к биссектрисе квадранта D), чем группа с идентичностью ППС, что

определяется спецификой ее профессиональной деятельности.

В-третьих, в статусных университетах (университеты 1-го типа) все возрастные группы с идентичностью ППС демонстрируют меньшую приверженность к иерархической базовой организационной культуре, чем возрастные группы с идентичностью АДМ. Этот результат можно интерпретировать как значительно выраженную приверженность ППС к своей профессиональной деятельности. Группа с идентичностью АДМ обуславливает приверженность к бюрократической организационной культуре, усугубляемой статусностью университета. В университетах 2-го типа положение общекультурных векторов ППС и АДМ в квадранте D инвертируется, что можно трактовать как увеличение бюрократизации преподавательской деятельности с уменьшением степени автономизации высшего учебного заведения.

Анализ оценок характеристик профиля желаемого состояния организационной культуры рассматриваемых групп экспертов показывает следующее (см. рис. 3).

Во-первых, все возрастные группы ППС демонстрируют приверженность к клановой базовой организационной культуре (квадрант А), причем молодая возрастная группа достаточно близка (что вполне естественно) к переходу в адхократическую (творческую) базовую организационную культуру (квадрант В). Более старшие возрастные группы АДМ также тяготеют к переходу в адхократическую базовую организационную культуру (вспоминая практику начала 2000-х гг.). Молодая возрастная группа АДМ связывает успешность деятельности университета с бюрократической организационной культурой (другой они просто не знают), так как профессиональное становление молодых администраторов проходило в среде с сильно формализованными процедурами.

Во-вторых, ППС университетов как 1-го, так и 2-го типов считает благоприятной для своей деятельности клановую базовую организационную культуру. Группы АДМ в зависимости от статусности университета высказывают различные желаемые перспективы: если группа АДМ университетов 2-го типа тяготеет к адхократической базовой организационной культуре из-за постоянной борьбы за ресурсное обеспечение деятельности высшего учебного заведения, то группа АДМ университетов 1-го типа, имея опыт практической деятельности в статусном ресурсном состоянии, строго придерживается квадранта А (клановая базовая организационная культура).

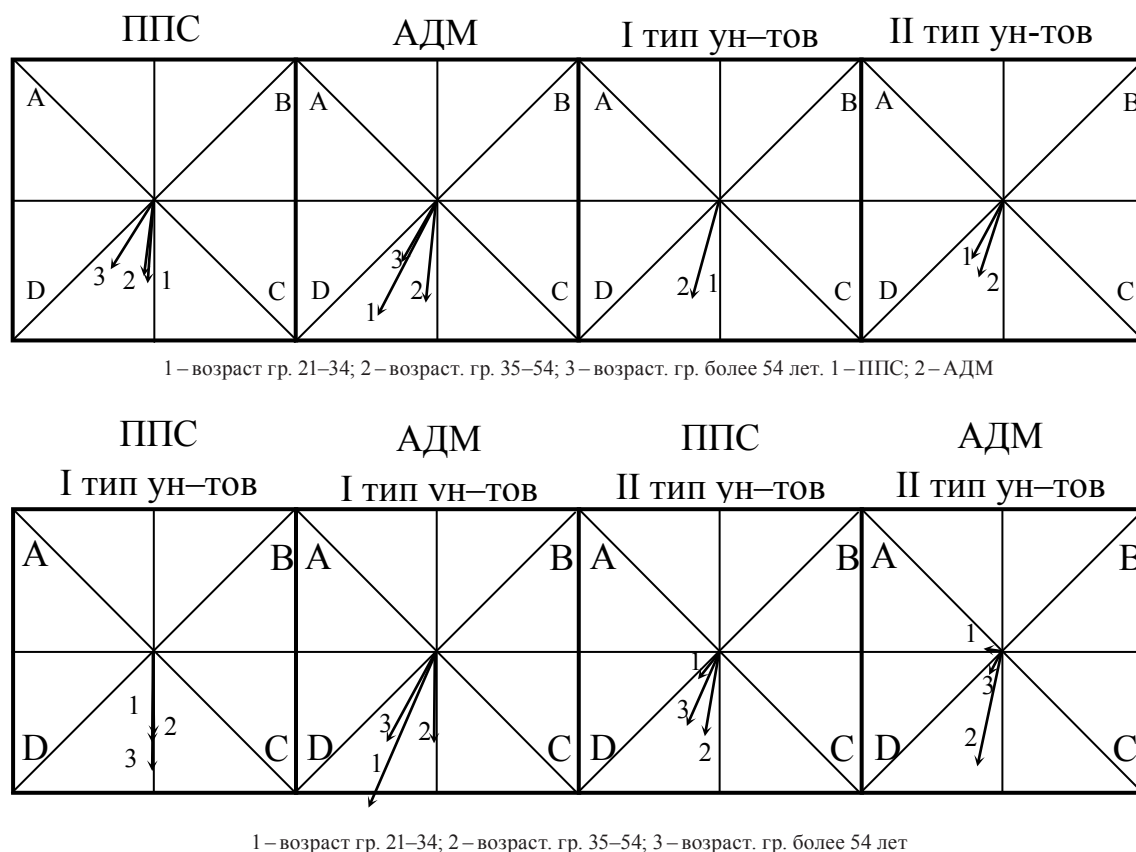


Рис. 2. Общекультурные векторы настоящего состояния организационной культуры в оценках рассматриваемых экспертных групп университетского сообщества

Fig. 2. General cultural vectors of the present state of organizational culture in the assessments of the considered expert groups of the university community

В-третьих, ППС университетов 1-го и 2-го типов имеет одинаковую возрастную последовательность смещения к квадранту адхократической (творческой) базовой организационной культуры (квадрант В). Если старшая возрастная группа АДМ университетов 1-го типа тяготеет к квадранту В, то молодая возрастная группа однозначно демонстрирует свою приверженность к иерархической базовой организационной культуре по причине условий своего профессионального становления. Все возрастные группы АДМ университетов 2-го типа связывают успешность университета с организационной культурой, обеспечивающей творческий характер деятельности (адхократическая базовая организационная культура). Этот результат можно интерпретировать, как уже отмечалось выше, как постоянную борьбу за ресурсное обеспечение деятельности высшего учебного заведения.

Резюмируя результаты обсуждения положения общекультурных векторов рассматриваемых возрастных когорт в настоящем и желаемом состояниях организационной культуры российских

университетов, мы можем сделать чрезвычайно важное для доказательства предлагаемой гипотезы заключение: *между существующим настоящим и желаемым состояниями организационной культуры университетов существует значительный разрыв (курсив – наш)*. Это обстоятельство является фундаментальной причиной появления интеллектуального и эмоционального выгорания как в коллективе университета в целом, так и в группах с различными идентичностями.

Чтобы создать сравнимые характеристики уровня интеллектуального и эмоционального выгорания для их последующего анализа, найдены величины $\|\bar{P}_3\|$ для рассматриваемых экспертных когорт (см. табл. 2).

Анализируя данные, представленные в табл. 2, можно отметить следующее.

1. Почти два десятилетия российская высшая школа функционирует в правовых, нормативных, финансовых условиях, создающих достаточно высокий уровень интеллектуального и эмоционального выгорания как у работников профессорско-преподавательского состава, так и у работников

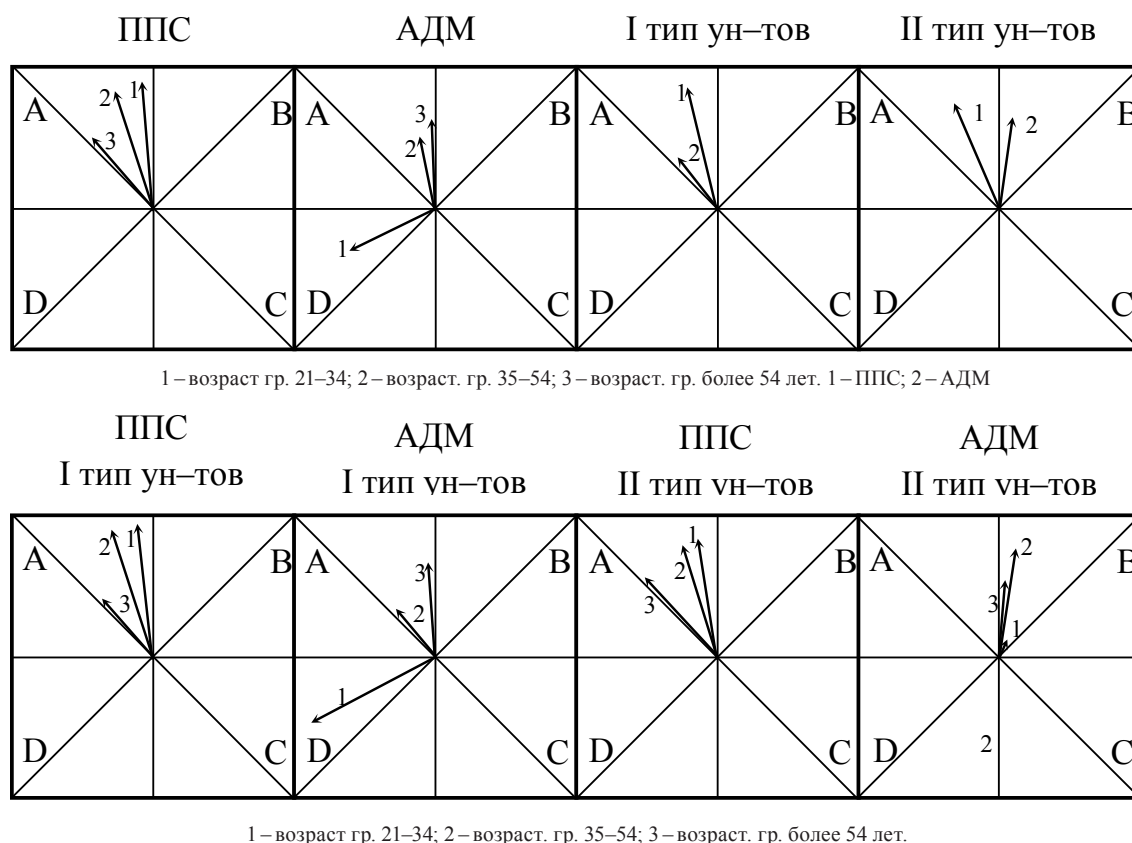


Рис. 3. Общекультурные векторы желаемого состояния организационной культуры в оценках рассматриваемых экспертных групп университетского сообщества

Fig. 3. General cultural vectors of the desired state of organizational culture in the assessments of the considered expert groups of the university community

административно-управленческого персонала. Такая оценка означает, что условия функционирования не способствуют эффективности деятельности университетов, благоприятствуют процессам профессиональной деградации.

2. Последние 15 лет в российской высшей школе наблюдается процесс увеличения степени интеллектуального и эмоционального выгорания как у работников профессорско-преподавательского состава, так и у работников административно-управленческого персонала. Этот результат свидетельствует о том, что протекающие процессы модернизации высшего образования не приняты и не разделяются университетским сообществом и университетским менеджментом, с одной стороны, попытки создания вертикали эффективного менеджмента в системе высшего образования не получили одобрения и понимания, с другой стороны. Кроме того, можно отметить, что усиление интеллектуального и эмоционального выгорания для обеих групп определяется снижением дистрибутивной (распределительной) справедливости по всей вертикали системы эффективного менеджмента в российской высшей школе. Этот

процесс и его следствия обусловлены «...фундаментальным недофинансированием образования относительно заявленных обязательств» [38, с. 14]. В этом случае «система может функционировать при недостаточном финансовом обеспечении только в инерционном состоянии» [38, с. 15], которое не может служить основой для построения системы эффективного менеджмента.

3. В целом за рассматриваемый период времени показатели интеллектуального и эмоционального выгорания в профессорско-преподавательском составе университетов оказались выше, чем среди административно-управленческого персонала. Такая оценка обусловлена нарастанием вклада иерархической (бюрократической) культуры в организационную культуру университетов [5–6]. ППС попадает под пресс бюрократического потока, генерируемого не только структурами Минобрнауки, но и собственным внутриуниверситетским менеджментом. С точки зрения теории организационной справедливости, такой результат означает, что выполнение процедур системы эффективного менеджмента постоянно усложняется, приводит к существенному

Таблица 2

**Характеристики уровня интеллектуального и эмоционального выгорания
в экспертных группах и возрастных когортах в 2003 г. и в 2016–2018 гг.**

Table 2

**Characteristics of the level of intellectual and emotional burnout within
expert groups and age cohorts in 2003 and in 2016–2018**

Экспертные группы и возрастные когорты		P3	Экспертные группы и возрастные когорты		P3
ППС 2003		26,29	ППС 1	21–34	38,09
ППС 2016–2018		32,24	ППС 1	35–54	34,18
АДМ 2003		18,49	ППС 1	Более 54	43,72
АДМ 2016–2018		28,56	АДМ 1	21–34	30,84
ППС	21–34	28,79	АДМ 1	35–54	22,98
ППС	35–54	33,12	АДМ 1	Более 54	44,74
ППС	Более 54	33,98	ППС 2	21–34	19,29
АДМ	21–34	17,97	ППС 2	35–54	31,96
АДМ	35–54	20,15	ППС 2	Более 54	24,38
АДМ	Более 54	28,36	АДМ 2	21–34	6,62
ППС 1		38,05	АДМ 2	35–54	26,73
АДМ 1		32,51	АДМ 2	Более 54	12,96
ППС 2		25,51			
АДМ 2		16,08			

снижению уровня процедурной справедливости как в среде ППС, так и в среде АДМ. Кроме того, усложнение процедур системы эффективного менеджмента неминуемо приводит к снижению уровня интерактивной справедливости в среде профессорско-преподавательского состава из-за действий административно-управленческого персонала высшего учебного заведения, направленных на выполнение процедур, генерируемых структурами Минобрнауки.

4. Уровень интеллектуального и эмоционального выгорания как в группе с идентичностью ППС, так и с идентичностью АДМ в университетах 1-го типа выше, чем в университетах 2-го типа. Это обстоятельство определяется «платой за статус», повышенным уровнем ответственности за результаты деятельности высшего учебного заведения.

5. В университетах 1-го типа максимальный уровень интеллектуального и эмоционального выгорания достигается в старшей возрастной группе (более 54 лет) как профессорско-преподавательского состава, так и административно-управленческого персонала. Этот результат объясним тем, что проводимая модернизация высшего образования

находятся в конфликте с ценностными паттернами данной возрастной группы (с точки зрения развития организации, содержания образования и образовательных технологий). В университетах 2-го типа уровень интеллектуального и эмоционального выгорания для данной возрастной группы минимален, что обуславливается пониманием низкой эффективности собственных усилий в существующем модернизационном процессе.

6. В университетах 1-го типа минимальный уровень интеллектуального и эмоционального выгорания достигается для средней возрастной группы (35–54 года) как профессорско-преподавательского состава, так и административного персонала. Этот результат можно интерпретировать как реализацию достигнутой на основе опыта компетентности при участии данных университетских идентичностей в процессах модернизации высшего образования. В университетах 2-го типа уровень интеллектуального и эмоционального выгорания для данной возрастной категории достигает максимального значения, что обуславливается максимальным объемом ответственности за результаты образовательной и управленческой работы, возлагаемым на рассматриваемую возрастную группу.



Заключение

Проведенный анализ полученных экспериментальных данных показывает, что исходная гипотеза «состояние организационной культуры университетов определяет соответствующий уровень интеллектуального и эмоционального выгорания профессорско-преподавательского состава» высшего учебного заведения (курсив – наш) доказана. Данный результат имеет принципиально важное значение при построении систем эффективного менеджмента, поскольку менеджмент требует высокого уровня компетентности при выполнении задач университетской деятельности. Пренебрежение фактором интеллектуального и эмоционального выгорания профессорско-преподавательского состава чревато не только утратой профессиональной идентичности работников, но и деградацией высшей школы.

Справедливость систем эффективного менеджмента должна учитываться на ранних этапах их разработки и внедрения. Такой концептуальный подход позволяет диагностировать возможные непреднамеренные эффекты как следствие предлагаемых решений структурных проблем (дистрибутивная справедливость), процедурных проблем (процедурная справедливость) и проблем в отношениях (честность взаимодействия). Системы эффективного менеджмента могут оказать непреднамеренное влияние на профессорско-преподавательский состав университетов [39]. Однако, если они разработаны (дистрибутивная и процедурная справедливость) и реализованы (процедурная и интерактивная справедливость) в качестве справедливых в среде ППС, они имеют значительный потенциал для уменьшения интеллектуального и эмоционального выгорания и косвенного стимулирования дискреционного поведения сотрудников [40], что является опосредованным фактором повышения эффективности деятельности высшего учебного заведения.

Отметим, что в российской высшей школе имеются практики построения справедливых систем эффективного менеджмента. Так, например, в Национальном исследовательском Томском государственном университете в управлении внедряются элементы, повышающие интерактивную справедливость менеджмента. Принятие тех или иных решений ученого совета или ректората сопрягается с предварительным обсуждением проектов в экспертных группах из представителей профессорско-преподавательского состава и административно-управленческого персонала [41]. Подобные практики – первые ласточки, но они, безусловно, предвещают приход весны.

Результаты проведенного исследования направлены, с одной стороны, на развитие теории организационной культуры как ресурса эффективного менеджмента, с другой, – представляют интерес для практики менеджмента не только университетов, но и предприятий и организаций различного профиля, функционирующих в условиях высококонкурентной среды, с целью повышения эффективности управления производственными структурами.

Список литературы

1. *Стедмен-Джоунз Д.* Рождение неолиберальной политики. От Хайека и Фридмана до Рейгана и Тэтчер = *Masters of the Universe: Hayek, Friedman, and the Birth of Neoliberal Politics.* – Социум. М.: Мысль, 2017. 528 с.
2. *Pollitt C., van Thiel, S. and Homburg V.* New Public Management in Europe: Adaptations and Alternatives. Basingstoke: Palgrave MacMillan, 2007.
3. *Broucker B. and De Wit K.* New Public Management in Higher Education. /In *Palgrave Handbook of Higher Education Policy and Governance*, edited by J. Huisman, H. de Boer, D. Dill, and M. Souto-Otero, P. 57–75. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2015.
4. *Decramer A., Smolders C., Vanderstraeten A. and Christiaens J.* The Impact of Institutional Pressures on Employee Performance Management Systems in Higher Education in the Low Countries. *British Journal of Management*. 2012, vol. 23 (S1), pp. 88–103.
5. Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О. Динамика изменений организационной культуры российских университетов // *Университетское управление: практика и анализ*. 2017. № 2. С. 92–105.
6. Ключев А. К., Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О. Управление университетом: итоги трансформации // *Университетское управление: практика и анализ*. 2018. № 1. С. 93–104.
7. Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О., Ключев А. К. Организационная культура российских университетов: ожидания и реалии. *Высшее образование в России*. 2018. № 1. С. 96–107.
8. *Jones D. R., Patton D.* An academic challenge to the entrepreneurial university: the spatial power of the «Slow Swimming Club». <https://doi.org/10.1080/3079079.2018.1534093>.
9. *McCormac, J., Propper C., and Smith S.* Herding Cats? Management and University Performance. *The Economic Journal*. 2014, vol. 124 (578), pp. 534–564.
10. *Kallio K., and Kallio T.* Management-By-Results and Performance Measurement in Universities – Implications for Work Motivation. *Studies in Higher Education*. 2014, vol 39 (4), pp. 574–589.
11. *Ringelhan S., Wollersheim J. and Welpel I.* Performance Management and Incentive Systems in Research Organizations: Effects, Limits and Opportunities.» In *Incentives and Performance – Governance of Research Organizations*, edited by I. Welpel, J. Wollersheim, S. Ringelhan, and M. Osterloh, Heidelberg: Springer, 2015, pp. 87–103.

12. Van Waeyenbergh T., Decramer A., Desmidt S., and Audenaert M. The Relationship Between Employee Performance Management and Civil Servants' Turnover Intentions: A Test of the Mediating Roles of System Satisfaction and Affective Commitment. *Public Management Review*. 2017. vol. 19 (6), pp. 747–764.
13. Ordóñez L. D., Schweitzer M. E., Galinsky A. D., and Bazerman M. H. Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. *The Academy of Management Perspectives*. 2009, vol. 23 (1), pp. 6–16.
14. Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. СПб.: Питер, 2008. 336 с.
15. Barkhuizen N., Rothmann S. and van de Vijver. F. J. R. Burnout and Work Engagement of Academics in Higher Education Institutions: Effects of Dispositional Optimism. *Stress and Health*. 2014, vol. 30 (4), pp. 322–332.
16. Demerouti E., Bakker A., Vardakou I. and Kantas A. The Convergent Validity of Two Burnout Instruments: A Multitrait-Multimethod Analysis. *European Journal of Psychological Assessment*. 2003, vol. 19 (1), pp. 12–23.
17. Watts J., and Robertson N. Burnout in University Teaching Staff: A Systematic Literature Review. *Educational Research*. 2011, vol. 53 (1), pp. 33–50.
18. Halbesleben J. R. B. and Buckley M. R. Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*. 2004, vol. 30 (6), pp. 859–879.
19. Zhang K. L., Song J., Hackett R. D., and Bycio P. Cultural Boundary of Expectancy Theory-Based Performance Management: A Commentary on DeNisi and Pritchard's Performance Improvement Model. *Management and Organization Review*. 2006, vol. 2 (2), pp. 279–294.
20. Bowen D. and Ostroff C. Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System. *Academy of Management Review*. 2004, vol. 29 (2), pp. 203–221.
21. Greenberg J. A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*. 1987, vol.12 (1), pp. 9–22.
22. Brown M. and Benson J. Rated to Exhaustion? Reactions to Performance Appraisal Processes. *Industrial Relations Journal*. 2003, vol. 34 (1), pp. 67–81.
23. Katou A. Justice, Trust and Employee Reactions: An Empirical Examination of the HRM System. *Management Research Review*. 2013, vol. 36 (7), pp. 674–699.
24. Colquitt J. A., Conlon D. E., Wesson M. J., Porter C. O. L. H. and Ng K. Y. Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*. 2001, vol. 86 (3), pp. 425–445.
25. Heffernan M. and Dundon T. Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) and Employee Well-Being: The Mediating Effect of Organisational Justice. *Human Resource Management Journal*. 2016, vol. 26 (2), pp. 211–231.
26. Sousa C., De Nijs W. and Hendriks P. Secrets of the Beehive: Performance Management in University Research Organizations. *Human Relations*. 2010, vol.63 (9), pp. 1439–1460.
27. Kroon B., Van de Voorde K., and Van Veldhoven, M. Cross-Level Effects of High Performance Work Practices on Burnout: Two Counteracting Mediating Mechanisms Compared. *Personnel Review*. 2009, vol. 38 (5), pp. 509–525.
28. Noblet A. J. and Rodwell, J. J. Integrating Job Stress and Social Exchange Theories to Predict Employee Strain in Reformed Public Sector Contexts. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008, vol. 19 (3), pp. 555–578.
29. Moliner C., Martínez-Tur V., Ramos J., Peiró J. M. and Cropanzano R. Organizational Justice and Extrarole Customer Service: The Mediating Role of Well-Being at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2008, vol.17 (3), pp.327–348.
30. Moorman R. Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 1991, vol. 76 (6), pp. 845–855.
31. Erktulu, H. The Moderating Role of Organizational Culture in the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*. 2011, vol. 32 (6), pp. 532–554.
32. Moorman, R. H., and Blakely, G. L. Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 1995, vol.16 (2), pp. 127–142.
33. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
34. Томилин О. Б., Барнашова М. И., Томилин О. О. Организационная культура как новый управленческий ресурс стратегического менеджмента // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 3. С. 19–38.
35. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер. 2001. 320 с.
36. Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Бритов А. В. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высших учебных заведений // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5–6. С. 152–162.
37. Томилин О. Б., Ключев А. К., Другова Е. А., Фадеева И. М., Томилин О. О. Организационные конфликты в трансформации университетов: destruam et aedificato // Интеграция образования, 2019 (в печати).
38. «Двенадцать решений для нового образования». Экспертный доклад Центра стратегических разработок Высшей школы экономики / Руководители работ: Я. Кузьминов и И. Фрумин при участии Л. Овчаровой. Москва, апрель 2019 год. Doklad_obrazovanie_Web.pdf.
39. Teelken C. Compliance or Pragmatism: How Do Academics Deal with Managerialism in Higher Education? A Comparative Study in Three Countries. *Studies in Higher Education*. 2012, vol. 37 (3), pp. 271–290.
40. Aguinis H. Performance Management. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2013.
41. Галажинский Э. В. Как будет меняться управление университетами // Университетское управление: практика и анализ. 2018. № 2. С. 3–6.

References

1. Stedmen-Dzhounz D. Rozhdenie neoliberalnoy politiki. Ot Hayeka i Friedmana do Reigana i Tetcher – Socium. M.: Mysl'. 2017. 528s.



2. Pollitt C., van Thiel, S. and Homburg V. *New Public Management in Europe: Adaptations and Alternatives*. Basingstoke: Palgrave MacMillan, 2007.
3. Broucker B. and De Wit K. *New Public Management in Higher Education*. /In *Palgrave Handbook of Higher Education Policy and Governance*, edited by J. Huisman, H. de Boer, D. Dill, and M. Souto-Otero, P. 57–75. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2015.
4. Decramer A., Smolders C., Vanderstraeten A. and Christiaens J. The Impact of Institutional Pressures on Employee Performance Management Systems in Higher Education in the Low Countries. *British Journal of Management*. 2012. V. 23 (S 1). P. 88–103.
5. Tomilin O. B., Fadeeva I. M., Tomilin O. O. *Dinamica izmenenij organizacionnoy kultury rossijskikh universitetov // Universitetskoye upravleniye: practica i analiz*. 2017. № 2. P. 92–105
6. Klyuev A. K., Tomilin O. B., Fadeeva I. M., Tomilin O. O. *Upravlenie universitetom: itogi transformatscii // Universitetskoye upravleniye: practica i analiz*. 2018. № 1. P. 93–104.
7. Tomilin O. B., Fadeeva I. M., Tomilin O. O., Klyuev A. K. *Organizatsionnaya cultura rossiyskiykh universitetov: ozhidaniya i realii. Vysheye obrazovanie v Rossii*. 2018. № 1. P. 96–107.
8. Jones D. R., Patton D. An academic challenge to the entrepreneurial university: the spatial power of the «Slow Swimming Club». <https://doi.org/10.1080/3079079.2018.1534093>.
9. McCormac, J., Propper C., and Smith S. Herding Cats? Management and University Performance. *The Economic Journal*. 2014. V.124 (578). P. 534–564.
10. Kallio K., and Kallio T. Management-By-Results and Performance Measurement in Universities – Implications for Work Motivation. *Studies in Higher Education*. 2014. V.39 (4). P. 574–589.
11. Ringelhan S., Wollersheim J. and Welpel I. *Performance Management and Incentive Systems in Research Organizations: Effects, Limits and Opportunities.* In *Incentives and Performance – Governance of Research Organizations*, edited by I. Welpel, J. Wollersheim, S. Ringelhan, and M. Osterloh, Heidelberg: Springer, 2015. P. 87–103.
12. Van Waeyenberg T., Decramer A., Desmidt S., and Audenaert M. The Relationship Between Employee Performance Management and Civil Servants' Turnover Intentions: A Test of the Mediating Roles of System Satisfaction and Affective Commitment. *Public Management Review*. 2017. V.19 (6). P. 747–764.
13. Ordóñez L. D., Schweitzer M. E., Galinsky A. D., and Bazerman M. H. Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. *The Academy of Management Perspectives*. 2009. V.23 (1). P. 6–16.
14. Vodopjanova N. E., Starchenkova E. S. *Sindrom vygoraniya: diagnostika i profilactica*. St. Petesburg: Piter, 2008. 336 p.
15. Barkhuizen N., Rothmann S. and van de Vijver. F. J. R. Burnout and Work Engagement of Academics in Higher Education Institutions: Effects of Dispositional Optimism. *Stress and Health*. 2014. V. 30 (4). P. 322–332.
16. Demerouti E., Bakker A., Vardakou I. and Kantas A. The Convergent Validity of Two Burnout Instruments: A Multitrait-Multimethod Analysis. *European Journal of Psychological Assessment*. 2003. V. 19 (1). P. 12–23.
17. Watts J., and Robertson N. Burnout in University Teaching Staff: A Systematic Literature Review. *Educational Research*. 2011. V.53 (1). P. 33–50.
18. Halbesleben J. R. B. and Buckley M. R. Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*. 2004. V.30 (6). P. 859–879.
19. Zhang K. L., Song J., Hackett R. D., and Bycio P. Cultural Boundary of Expectancy Theory-Based Performance Management: A Commentary on DeNisi and Pritchard's Performance Improvement Model. *Management and Organization Review*. 2006. V.2 (2). P. 279–294.
20. Bowen D. and Ostroff C. Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System. *Academy of Management Review*. 2004. V.29 (2). P. 203–221.
21. Greenberg J. A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*. 1987. V.12 (1). P. 9–22.
22. Brown M. and Benson J. Rated to Exhaustion? Reactions to Performance Appraisal Processes. *Industrial Relations Journal*. 2003. V.34 (1). P. 67–81.
23. Katou A. Justice, Trust and Employee Reactions: An Empirical Examination of the HRM System. *Management Research Review*. 2013. V.36 (7). P. 674–699.
24. Colquitt J. A., Conlon D. E., Wesson M. J., Porter C. O. L. H. and Ng K. Y. Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*. 2001. V.86 (3). P. 425–445.
25. Heffernan M. and Dundon T. Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) and Employee Well-Being: The Mediating Effect of Organisational Justice. *Human Resource Management Journal*. 2016. V.26 (2). P. 211–231.
26. Sousa C., De Nijs W. and Hendriks P. Secrets of the Beehive: Performance Management in University Research Organizations. *Human Relations*. 2010. V.63 (9). P. 1439–1460.
27. Kroon B., Van de Voorde K., and Van Veldhoven, M. Cross-Level Effects of High Performance Work Practices on Burnout: Two Counteracting Mediating Mechanisms Compared. *Personnel Review*. 2009. V.38 (5). P. 509–525
28. Noblet A. J. and Rodwell, J. J. Integrating Job Stress and Social Exchange Theories to Predict Employee Strain in Reformed Public Sector Contexts. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. V.19 (3). P. 555–578.
29. Moliner C., Martínez-Tur V., Ramos J., Peiró J. M. and Cropanzano R. Organizational Justice and Extrarole Customer Service: The Mediating Role of Well-Being at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2008. V.17 (3). P. 327–348.
30. Moorman R. Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*. 1991. V.76 (6). P. 845–855.
31. Erkutlu, H. The Moderating Role of Organizational Culture in the Relationship Between Organizational Justice

- and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*. 2011. V.32 (6). P. 532–554.
32. Moorman, R. H., and Blakely, G. L. Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 1995. V.16 (2). P. 127–142.
33. Shein E. X. *Organizatsionnaya cultura i liderstvo* / Translated from English. Ed. by Spivak. St. Petesburg: Piter. 2002. 336 s.
34. Tomilin O. B., Barnashova M. I., Tomilin O. O. *Organizatsionnaya cultura kak novy upravlenchesky resurs strategicheskogo menedzhmenta* // *Universitetskoye upravlenie: practica i analiz*. 2014. № 3. S. 19–38.
35. Cameron K., Kuin R. *Diagnostica i izmenenie organizatsionnoy cultury* / Translated from English by Andreeva/ St. Petersburg. 2001. 320 s.
36. Makarkin N. P., Tomilin O. B., Britov A. V. *Rol' organizatsionnoy cultury v effektivnom menedzhemente vysshy uchebnychk zavedeny* // *Universitetskoye upravlenie: practica i analiz*. 2004. № 5–6. S. 152–162.
37. Tomilin O. B., Kluyev A. K., Drugova E. A., Fadeeva I. M., Tomilin O. O. *Organizatsionnye konflikty i transformatscii universitetov: destruiam et aedificato* // *Integratsiyn obrazovania*, 2019 (being published).
38. «Dvenadtsat' reshny dlya novogo obrazovania». *Ekspertniy doklad Centra strategicheskoykh razrabotok Vyshey shkoly ekonomiki / Rucovoditeli rabot*: Ya. Kuzminov i I. Fruman pri uchastii L. Ovcharovoy. Moskva, aprel' 2019 *Doklad_obrazovanie_Web.pdf*.
39. Teelken C. *Compliance or Pragmatism: How Do Academics Deal with Managerialism in Higher Education? A Comparative Study in Three Countries*. *Studies in Higher Education*. 2012. V.37 (3). P. 271–290.
40. Aguinis H. *Performance Management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2013.
41. Galazhinsky E. V. *Kak budet menyat'sya upravlenie universitetami* // *Universitetskoye upravlenie: practica i analiz*. 2018. № 2. P. 3–6.

Информация об авторах / Information about the authors:

Томили́н Олег Борисович – кандидат химических наук, доцент, заведующий кафедрой физической химии Мордовского государственного университета; 8 (8342) 47-99-24; tominob@mail.ru.

Фадеева Ирина Михайловна – доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры социологии Мордовского государственного университета; 8 (8342) 47-62-01; fadeeva5@yandex.ru.

Томили́н Олег Олегович – кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры государственного и административного права Мордовского государственного университета; 8 (8342) 24-48-88; ootomilin@gmail.com.

Oleg B. Tomilin – PhD (Chemistry), Associate Professor, Head of the Physical Chemistry Chair, National Research Mordovia State University named after N. P. Ogarev; +7 (8342) 47-99-24; tominob@mail.ru.

Irina M. Fadeeva – Dr. hab. (Sociology), Associate Professor, Chair of Sociology, National Research Mordovia State University named after N. P. Ogarev; +7 (8342) 47-62-01; fadeeva5@yandex.ru.

Oleg O. Tomilin – PhD (law), Associate Professor, Chair of State and Administrative Law, National Research Mordovia State University named after N. P. Ogarev; +7 (8342) 24-48-88; ootomilin@gmail.com.